

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD  
CATÓLICA DEL PERÚ**

**Escuela de Posgrado**



Tablero de Control para enfrentar la baja calidad del patrullaje  
motorizado policial en Lima Metropolitana, 2019-2021

Trabajo de investigación para obtener el grado académico de Maestro en  
Gobierno y Políticas Públicas que presentan:

***Orlando Alejandro Sánchez Ramírez***

***Ricardo Elías Guevara Bazán***

Asesor:

***Juan Eulogio Arroyo Laguna***

Lima, 2022

## Informe de Similitud

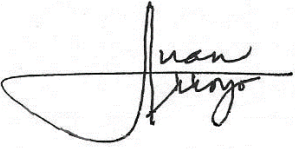
Yo, Juan Arroyo Laguna, docente de la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor del Trabajo de Investigación titulado Tablero de Control para enfrentar la baja calidad del patrullaje motorizado policial en Lima Metropolitana, 2019-2021 de los autores Orlando Alejandro Sánchez Ramírez, Ricardo Elías Guevara Bazán; dejo constancia de lo siguiente:

-El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 18%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software Turnitin el 22/08/2023.

-He revisado con detalle dicho reporte y el Trabajo de Investigación y no se advierte indicios de plagio.

-Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, 27 de agosto de 2023

Apellidos y nombres del asesor: <u>Arroyo Laguna, Juan</u>	
DNI: 06267382	 Firma:
ORCID: 0000-0002-3183-4046	

## Resumen

Lima Metropolitana ha presentado en los últimos años niveles significativos de victimización y altos índices de percepción de inseguridad ciudadana. La alarmante incidencia delincriminal y la falta de capacidad estatal para responder a ella han llevado al aumento de niveles de desconfianza en la institución policial peruana, lo cual, a su vez genera una necesidad de evaluar y replantear las estrategias e intervenciones policiales para enfrentar a la delincuencia.

La presente investigación identifica al patrullaje motorizado policial por sector como uno de los servicios más importantes para enfrentar a una gran cantidad de delitos y garantizar la seguridad ciudadana. Sin embargo, hay evidencias de su baja calidad en Lima Metropolitana. Al analizarse las causas que explican este problema, se concluye que la más influyente de ellas es la deficiente programación y seguimiento del servicio, ante lo cual se plantea como solución innovadora la implementación de la herramienta tecnológica *Tablero de Control de Calidad del Patrullaje – TABCOP*.

El valor de la solución radica en la funcionalidad del Tablero, porque permite cubrir las insuficiencias de la programación y seguimiento de la ejecución del servicio, y optimizar los datos relevantes sobre incidencia delictiva y control del patrullaje que se encuentran en los sistemas de información preexistentes, a través del planteamiento y el desarrollo de objetivos, metas, métricas e indicadores claves de desempeño. Estos elementos evidencian el estado y la evolución del delito y el patrullaje en una jurisdicción, y proveen métricas e indicadores, representados en textos, gráficos y mapas, que miden la calidad del servicio de patrullaje ofertado por las comisarías.

El presente proyecto de innovación establece y determina los criterios de deseabilidad, factibilidad y viabilidad para su implementación.

**Palabras claves:** *patrullaje motorizado, calidad, tablero de control, indicadores de desempeño, programación, seguimiento.*



## Abstract

Metropolitan Lima has presented in recent years significant levels of victimization and high rates of perceived citizen insecurity. The high incidence of crime and the lack of state capacity to respond to it have led to increased levels of distrust in the Peruvian police institution, which in turn generates a need to evaluate and rethink police strategies and interventions to address crime.

This research identifies motorized police patrolling by sector as one of the most important services for dealing with a large number of crimes and guaranteeing citizen security. However, there is evidence of its low quality in Metropolitan Lima. When analyzing the causes that explain this problem, it is concluded that the most influential of them is the deficient programming and monitoring of the service, for which an innovative solution is proposed as the implementation of the technological tool, *Tablero de Control de Calidad del Patrullaje* – TABCOP (Patrol Quality Dashboard).

The value of the solution lies in the functionality of the Dashboard, because it allows to cover the insufficiencies of the programming and follow-up of the execution of the service, and to optimize the relevant data on crime incidence and control of patrolling that are in the pre-existing information systems, through the establishment and development of objectives, goals, metrics and key performance indicators. These elements show the status and evolution of crime and patrolling in a jurisdiction, and provide metrics and indicators, represented in texts, graphs and maps, that measure the quality of the patrolling service offered by the police stations.

This innovation project establishes and determines the desirability, feasibility and viability for its implementation.

**Key words:** *motorized patrolling, quality, dashboard, performance indicator, scheduling, monitoring.*

## ÍNDICE

Carátula	i
Informe de Similitud	ii
Resumen	iii
Abstract	v
Índice	vi
Índice de Tablas	ix
Índice de Figuras	x
Lista de Siglas y Acrónimos	xi
Introducción	1
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA PÚBLICO</b>	<b>5</b>
1.1. Redacción formal del problema público	5
1.2. Marco conceptual del problema público	7
1.2.1. Seguridad ciudadana	8
1.2.2. Patrullaje	9
1.2.3. Patrullaje motorizado	9
1.2.4. Calidad de servicio (de patrullaje)	10
1.2.5. Sectorización policial	11
1.2.6. Planificación del patrullaje	12
1.2.7. Mapa del delito	12
1.2.8. Hoja de ruta	13
1.2.9. Jurisdicción de una comisaría	13
1.2.10. Mapa de riesgo	14
1.2.11. Videovigilancia	14
1.2.12. Cobertura del patrullaje	14
1.3. Arquitectura del problema público	14
1.3.1. Nivel de calidad del patrullaje motorizado policial en Lima, 2019 – 2021	15
1.3.2. Proceso de patrullaje motorizado policial en Lima Metropolitana, 2019 – 2021	18
1.3.3. Actores involucrados en el patrullaje motorizado policial en Lima Metropolitana, 2019 – 2021	29
1.3.4. Perfil sociodemográfico de los habitantes en zonas de riesgos y puntos críticos en Lima Metropolitana durante el periodo 2019 – 2021	31
1.4. Marco normativo e institucional relacionado con el problema público	33
1.4.1. Marco normativo	33

1.4.2.	Marco institucional	35
1.4.3.	Políticas públicas generales	36
1.4.4.	Políticas públicas específicas	37
<b>CAPÍTULO II</b>		
<b>CAUSAS DEL PROBLEMA PÚBLICO</b>		<b>39</b>
2.1.	Marco teórico sobre las causas del problema público	39
2.1.1.	Deficiente gestión de recursos humanos	39
2.1.2.	Deficiencia en los procesos operativos	39
2.1.3.	Deficiente programación y seguimiento del patrullaje	40
2.2.	Causas del problema público	41
2.2.1.	Deficiente gestión de los recursos humanos policiales	41
2.2.2.	Deficiente desarrollo de procesos operativos	43
2.2.3.	Deficiente programación y seguimiento del patrullaje motorizado por sector	47
2.3.	Efectos del problema público	49
2.3.1.	Efecto Intermedio: Deficiente servicio policial de vigilancia en pro de la ciudadanía 50	
2.3.2.	Efecto Intermedio: Alto porcentaje de victimización de las personas frente a actos delictivos	51
2.3.3.	Efecto Intermedio: Pérdida de confianza en la institución de la Policía Nacional del Perú	52
2.3.4.	Efecto Final: Incremento de la percepción de inseguridad ciudadana en Lima Metropolitana	53
<b>CAPÍTULO III</b>		
<b>DISEÑO DEL PROTOTIPO DE INNOVACIÓN</b>		<b>55</b>
3.1.	Desafío de innovación	55
3.2.	Experiencias previas para hacer frente al desafío de innovación	57
3.2.1.	El caso del Plan de Vigilancia por Cuadrantes de la Policía Nacional de Colombia (PNVCC)	57
3.2.2.	El caso del Plan Cuadrante de los Carabineros de Chile	59
3.2.3.	El caso del Programa Barrio de Paz del Gobierno Nacional de Chile	61
3.3.	Proceso de la conceptualización y prototipado	62
3.3.1.	Proceso de conceptualización	62
3.3.2.	Proceso de prototipado	68
3.4.	Concepto y prototipo final de innovación	76
3.4.1.	Concepto final de innovación	76
3.4.2.	Prototipo de alta resolución	80

<b>CAPÍTULO IV</b>	
<b>ANÁLISIS DE DESEABILIDAD, FACTIBILIDAD Y VIABILIDAD DEL PROTOTIPO</b>	<b>90</b>
4.1. Análisis de deseabilidad	90
4.2. Análisis de factibilidad	92
4.3. Análisis de viabilidad	93
Conclusiones	95
Recomendaciones	99
Referencias bibliográficas	101
Anexos	105





## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Número de sectores patrullados en Lima Metropolitana según tipo de comisarías	20
Tabla 2:	Ruta de patrullaje del subsector B, sector 1 de la Comisaría de San Borja	24
Tabla 3:	Jerarquización de causas	56
Tabla 4:	Elementos de análisis de la experiencia del PNVCC de Colombia	58
Tabla 5:	Elementos de análisis de la experiencia Plan Cuadrante de Seguridad Preventiva de Chile	60
Tabla 6:	Elementos de análisis de la experiencia Barrio de Paz de Chile	62
Tabla 7:	Generación de ideas	63
Tabla 8:	Agrupación de ideas	63
Tabla 9:	Priorización de ideas	63
Tabla 10:	Descripción del bosquejo del concepto	65
Tabla 11:	Técnicas del design thinking aplicadas	66
Tabla 12:	Definición de los niveles de prototipado	69
Tabla 13:	Cuestionario de preguntas para el testeo	71
Tabla 14:	Prototipo de nivel funcional	73
Tabla 15:	Descripción del concepto	78
Tabla 16:	Elementos del filtro de visualización general	86
Tabla 17:	Elementos del filtro de visualización de delitos de la primera pestaña	86
Tabla 18:	Gráficos de la primera pestaña del TABCOP	87
Tabla 19:	Elementos del filtro de visualización de vehículos de la segunda pestaña del TABCOP	87
Tabla 20:	Gráficos de la segunda pestaña del TABCOP	88
Tabla 21:	Indicadores claves de desempeño del patrullaje motorizado por sector	88
Tabla 22:	Matriz de análisis de deseabilidad	91

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1:	Hoja de ruta PNP	13
Figura 2:	Etapas del proceso de patrullaje	19
Figura 3:	Número de vehículos por tipo en comisarías – 2019	21
Figura 4:	Mapa por sector y sub sector de la jurisdicción de la comisaría PNP San Borja	24
Figura 5:	Visualización en el SIPCOP del recorrido de los patrulleros en la jurisdicción de la CPNP San Borja	26
Figura 6:	Sectorización de la jurisdicción de la Comisaría de Pamplona I	27
Figura 7:	Sectorización de la jurisdicción de la Comisaría de Piedra Liza	28
Figura 8:	Sectorización de la jurisdicción de la Comisaría de Petit Thouars	29
Figura 9:	PP 0030: Actividades del producto “patrullaje por sector”	38
Figura 10:	Flujo de causalidad del deficiente desarrollo de procesos operativos	47
Figura 11:	Porcentaje de la población de 15 años a más que manifiesta que existe vigilancia en su zona o barrio en Lima Metropolitana 2015-2021	50
Figura 12:	Población de 15 años a más que ha sido víctima de algún delito, y ha realizado la denuncia, en Lima Metropolitana 2015-2021	51
Figura 13:	Porcentaje de personas que confían en la Policía Nacional del Perú a nivel nacional	52
Figura 14:	Porcentaje de población de 15 años a más con percepción de inseguridad ciudadana en Lima Metropolitana 2015 – 2021	53
Figura 15:	Árbol de problema público	54
Figura 16:	Flujo de generación de prototipo de alta resolución	75
Figura 17:	Ventana de ingreso a la plataforma del TABCOP	81
Figura 18:	Primera pestaña del TABCOP	82
Figura 19:	Ventana del cursor en la primera pestaña del TABCOP	83
Figura 20:	Segunda pestaña del TABCOP	84
Figura 21:	Tercera pestaña del TABCOP	85

## LISTA DE SIGLAS Y ACRÓNIMOS

INEI	Instituto Nacional de Estadística e Informática
SIDPOL-PNP	Sistema de Denuncias Policiales de la Policía Nacional de Perú
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
CIDH	Comisión Interamericana de Derechos Humanos
PNP	Policía Nacional del Perú
COVID-19	Enfermedad por coronavirus, específicamente el virus SARS-CoV-2
OPC	Oficina de Participación Ciudadana
PP	Programa Presupuestal
SIPCOP	Sistema Informático de Planificación y Control del Patrullaje Policial
IN	Ministerio del Interior
GL	Gobierno Local
GPS	Sistema de Posicionamiento Global / Global Positioning System
AA.HH.	Asentamiento Humano
DS	Decreto Supremo
IE	Institución Educativa
ODPE	Oficina Descentralizada de Procesos Electorales
CPNP	Comisaría de la Policía Nacional del Perú
SIEN-HIS	Sistema de Información del Estado Nutricional del Sistema de Salud Asistencial

SIAF-MEF	Sistema Integrado de Administración Financiera del Ministerio de Economía y Finanzas
PDLC	Plan de Desarrollo Local Concertado
S.A.	Sociedad Anónima
PIA	Presupuesto Institucional de Apertura
PIM	Presupuesto Institucional Modificado
SNSC	Sistema Nacional de Seguridad Ciudadana
CONASEC	Consejo Nacional de Seguridad Ciudadana
DL	Decreto Legislativo
RM	Resolución Ministerial
CEPLAN	Centro Nacional de Planeamiento Estratégico
PCM	Presidencia del Consejo de Ministros
TIC	Tecnologías de la Información y la Comunicación
ONU	Organización de las Naciones Unidas
SIGEPOL	Sistema Operativo de la Información de la Seguridad Ciudadana y Sistema Penitenciario
SIRDIC	Sistema Nacional de Registro de Denuncias de Investigación Criminal
SIUP-MININTER	Sistema de Información de Unidades Policiales del Ministerio del Interior
ENAHO	Encuesta Nacional de Hogares



## Introducción

Las últimas décadas en Lima Metropolitana, la ocurrencia de delitos y la percepción de inseguridad ciudadana han evidenciado un volumen considerable y persistente, el cual genera dudas sobre si los servicios para incrementar la seguridad ciudadana se encuentran bien diseñados, correctamente implementados o rigurosamente evaluados. El ciclo presupuestario de la administración pública del Estado Peruano señala que uno de los Programas Presupuestales (PP) claves para incrementar la seguridad ciudadana es el PP 0030 cuyo resultado específico es la reducción de delitos y faltas que afectan la seguridad ciudadana, el cual es desarrollado y ejecutado por el Ministerio del Interior (MININTER) y la Policía Nacional del Perú (PNP); dicho PP tiene como producto y actividad el servicio de patrullaje policial por sector, definida como las operaciones policiales de vigilancia, prevención de delitos y faltas, intervención y/o auxilio ejecutada diariamente por la PNP con el personal policial de servicio premunidos de un equipamiento adecuado que recorren un determinado sector de patrullaje, finalidad fundamental constitucional que se constituye en base a la atención y respuesta en primera línea que realiza la PNP en el auxilio ciudadano e intervención en ocurrencia de diversos tipos de delitos para asegurar la convivencia pacífica y seguridad ciudadana.

No obstante, el servicio de patrullaje policial por sector no es la mejor, principalmente cuando se hace referencia al patrullaje motorizado, el cual presenta múltiples dificultades que van desde la insuficiencia y la deficiente capacitación del personal, carencia de equipos y vehículos y su respectivo mantenimiento; además de estos factores sumados a la alta percepción de inseguridad ciudadana se considera baja calidad del patrullaje policial motorizado por sectores en Lima Metropolitana que al ser limitado, las probabilidades de un hecho delictivo, aumentan, restringiéndose las labores policiales básicas de prevención y operación policial frente al accionar delictivo, cuya sensación de inseguridad es alta por la insuficiente presencia policial en los

sectores de vigilancia, escasa capacidad de reacción y auxilio ciudadano frente al accionar delictivo.

El proceso de patrullaje motorizado consiste de cuatro etapas: sectorización, planeamiento del patrullaje, ejecución del patrullaje, y seguimiento y monitoreo. Los principales actores involucrados en este proceso son el comisario, el jefe de sector quien lo representa, el jefe de sección de patrullaje motorizado, la Central de Operaciones Policiales – CEOPOL y la Sección de Planeamiento y Operaciones, estando todos estos actores dentro de cada comisaría. El perfil sociodemográfico de los habitantes que viven en zonas de riesgos y puntos críticos son relativamente diversas, pues si bien Lima Metropolitana es un territorio urbano, el acceso a los servicios no es el mismo a lo largo de sus distritos, al igual que la recaudación por parte de los municipios, e incluso la geografía accidentada que puede presentar dificultades al acceso de los vehículos de patrullaje.

Esos elementos, que conforman la arquitectura del problema, han sido estudiados por medio de revisión documental, especialmente normativa, y de base de datos, así como también entrevistas a actores relevantes en el contexto establecido. Por otro lado, el marco institucional y normativo está presente en la Ley del Sistema Nacional de Seguridad Ciudadana (SNSC) y su respectivo reglamento, Ley de la PNP y la Guía Metodológica para el diseño de sectores y mapa del delito en la jurisdicción de las comisarías PNP a nivel nacional.

Las causas del problema público identificadas son tres. La primera de ellas es la deficiente gestión de recursos humanos policiales, consiste en la insuficiencia de efectivos policiales para realizar patrullaje, así como su mala distribución y sus bajos niveles de capacitación. La segunda causa es el deficiente desarrollo de procesos logísticos, que hace referencia a la mala gestión de adquisiciones y mantenimiento de los vehículos de patrullaje motorizado, como también del equipamiento que se usa para realizar el servicio, siendo este el caso de radios y sirenas, entre otros elementos.

En último lugar se encuentra la causa de deficiente programación y seguimiento del patrullaje motorizado por sector, la cual consiste en un mal planteamiento de objetivos, metas e indicadores para la planificación, monitoreo y evaluación del servicio. La información sobre las causas fue recabada revisando documentos y bases de datos, como también entrevistas a actores relevantes como comisarios y efectivos policiales que efectúan el servicio de patrullaje, resaltando la que se le realizó al Coordinador PNP del PP 0030.

En tal sentido, y dada la relevancia especial de la última causa, el desafío de innovación planteado es el siguiente: ¿Cómo mejorar la programación y seguimiento del patrullaje motorizado por sector para elevar la calidad del mismo por parte de la PNP en Lima Metropolitana? La programación y seguimiento del patrullaje se realiza en función a actividades, objetivos, metas e indicadores de desempeño que permitan ejecutar óptimamente el servicio por parte de las comisarías. Tras la revisión de casos similares, se evidencia que las alternativas de solución que más destacan son de tipo tecnológicas, las cuales buscan aumentar la precisión y reducir el margen de error en la gestión y toma de decisiones del comisario o jefe de departamento, según sea el caso, y los efectivos policiales que efectúan el servicio.

La innovación desarrollada, a partir de la evaluación de las experiencias estudiadas, corresponde a la herramienta tecnológica, el tablero de control denominado “Tablero de Control de Calidad del Patrullaje”, para enfrentar la baja calidad del patrullaje motorizado por sector, el cual consiste en una interfaz de presentación y visualización de métricas e indicadores de desempeño sobre incidencia delictiva y desempeño de la entrega del servicio de patrullaje. El prototipo se compone de una ventana de ingreso a la plataforma, la plataforma que aloja la interfaz en la que se muestra el tablero de control; asimismo, el tablero cuenta con cuatro pestañas o viñetas, de las cuales tres muestran métricas e indicadores: incidencia delictiva, servicio de patrullaje, indicadores clave de desempeño. Mientras que la última viñeta corresponde a la carga y descarga de información por parte de los usuarios.



De esta manera, la presente propuesta de innovación desarrolla cuatro capítulos. El primero la definición y descripción del problema público, el marco conceptual, la arquitectura del problema público, y el marco institucional y normativo. El segundo identifica y describe las causas del problema público. El tercero hace referencia al diseño del prototipo de innovación que culmina con la presentación del prototipo de alta resolución. El cuarto desarrolla el análisis de deseabilidad, factibilidad y viabilidad del prototipo. Por último, el trabajo establece las conclusiones del desarrollo de la mencionada propuesta.



## CAPÍTULO I

### DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA PÚBLICO

#### 1.1. Redacción formal del problema público

Según el INEI (2022), evidencia que las denuncias a nivel nacional por el accionar delictivo, descendieron del 2019 al 2020; sin embargo, del 2020 al 2021 se registró un aumento importante. En el caso particular de Lima, tan solo en el periodo de septiembre a octubre de 2019 se registraron 27 426 denuncias, en 2020 se presentaron 17 339 y en 2021 fueron 24 382 denuncias las que se registraron en el Sistema de Denuncias Policiales (SIDPOL PNP).

Aunque se ha comprobado una reducción de casos de hechos delictivos, la percepción ciudadana de inseguridad se ha incrementado a nivel nacional, de modo que en el periodo de julio-diciembre de 2020, el porcentaje de la población mayor de 15 años víctima de algún hecho delictivo fue de 21,5%, mientras que, en el mismo periodo de 2021, bajó a 18,2% (INEI, 2022); declive aparente debido al cumplimiento de la inmovilización social por el COVID decretada por el gobierno. De igual manera, en Lima Metropolitana la tasa de victimización en 2020 llegó a 26,8% y en 2021 bajó a 22,3%, también en el periodo de julio a diciembre. Sin embargo, la percepción de inseguridad ciudadana en el periodo antes mencionado subió de 82,9% en el 2020 a 84,6% en 2021. En Lima Metropolitana, la percepción de inseguridad es incluso mayor que el promedio nacional pues se incrementó de 89,7% en 2020 a 92,9% en 2021 (INEI, 2022).

Por otro lado, se observan problemas en la gestión de la seguridad en las Comisarias. En esta línea, el Informe de Adjuntía N° 004-2018 elaborado por la Defensoría del Pueblo (2018) revela que la cantidad de efectivos policiales asignados al patrullaje motorizado es insuficiente, sobre todo en las comisarías básicas. Además, el informe menciona que el 24% de las comisarías básicas señalaron que hay zonas inaccesibles geográficamente que no permite patrullar y por otro lado la falta de personal. Todo ello implica una afectación de la protección personal y comunitaria.

A nivel nacional existen sectores en las jurisdicciones de las comisarías básicas donde no se efectúan el patrullaje policial debido a la carencia o insuficiencia de insumos como: recursos humanos, logísticos (vehículos, uniformes, equipamiento policial, etc.) así como el servicio de mantenimiento de unidades móviles, dotación de combustibles y servicios complementarios, Por ello, el insuficiente servicio de patrullaje en las acciones de prevención y operación policial incrementan las probabilidades de actos delictivos, generan además en la ciudadanía un sentimiento de inseguridad y la limitada disponibilidad de recursos logísticos redunda en una escasa capacidad de respuesta y auxilio por parte de las comisarías ante la ocurrencia de los hechos delictivos.

Si bien en Lima Metropolitana la mayoría de comisarías cuentan con patrulleros para implementar este servicio, la calidad del mismo es baja ya que los vehículos se encuentran en pésimas condiciones, el personal policial no se encuentra capacitado y tampoco puede cubrir eficientemente todos los sectores de la ciudad, además hay una débil articulación entre la autoridad policial y los gobiernos locales para la ejecución del patrullaje integrado.

Los principales afectados son toda la población de Lima Metropolitana pues el patrullaje motorizado al ser de baja calidad, se ven expuestos y vulnerables ante los delitos de alto impacto y, por otro lado, la imagen de la PNP, garante de la seguridad ciudadana, se perjudica en razón que, al aumentar la victimización, la población confía menos en la policía.

Por su parte, tal como señala el Instituto Peruano de Economía (IPE), los delitos también generan costos a la economía del país, los cuales se agravan por la deficiente gestión de los recursos públicos asignados a combatir la delincuencia. Estos costos pueden ser directos cuando se trata de los gastos del Estado, o indirectos cuando hacen referencia a la afectación sobre la economía doméstica de individuos y familias. Recientemente, el IPE estimó que la incidencia delictiva en el Perú haría perder aproximadamente 1340 soles a cada uno de sus ciudadanos anualmente. El IPE señala que estos resultados, que fueron calculados a partir de los datos del

Índice de Paz Global del Instituto para la Economía y la Paz, demuestran la importancia de revertir la debilitada institucionalidad de las entidades del Estado peruano que tienen la responsabilidad de luchar contra la inseguridad ciudadana, como es el caso de la Policía Nacional del Perú, el Ministerio del Interior y los gobiernos subnacionales. (Instituto Peruano de Economía, 2023)

A partir de la situación descrita, desde la academia se viene estudiando diversos problemas relacionados al patrullaje policial. Sin embargo, la mayoría se centra en el análisis del patrullaje integrado relacionado con el accionar de las municipalidades (Paredes, M. y Arista, J., 2021; Infante, J., 2020; Patiño, V., 2016). Vera, D. y Mejía, A. abordaron en su documento de tesis el patrullaje motorizado, pero en el ámbito de las carreteras; por lo que el área urbana no estaría siendo considerada. (Vera Carbajal & Mejía Escajadillo, 2021)

Por ello el presente trabajo considera importante abordar el tema del patrullaje motorizado en Lima Metropolitana, a partir de lo cual se identificó el siguiente problema público:

***Baja calidad del patrullaje motorizado policial por sector en Lima Metropolitana durante el periodo 2019-2021.***

Mejorar la calidad del servicio de patrullaje policial con un adecuado seguimiento y aplicación de soluciones tecnológicas en su desempeño, permitirá un óptimo servicio en Lima Metropolitana, y consecuentemente una ciudadanía más y mejor protegida.

## **1.2. Marco conceptual del problema público**

Los principales conceptos para la comprensión del problema público seleccionado son las definiciones de seguridad ciudadana, patrullaje, patrullaje motorizado, calidad de patrullaje, sectorización policial, planificación del patrullaje, mapa del delito, hoja de ruta, jurisdicción de una comisaría, mapa de riesgo, videovigilancia y cobertura del patrullaje.

### **1.2.1. Seguridad ciudadana**

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2013) señala que la seguridad ciudadana es una dimensión de la seguridad humana, la que hace referencia a vivir sin temor alguno y libre de amenazas para su integridad física y psicológica. Dicha dimensión involucra múltiples actores como el Estado, la sociedad y los gobiernos. En esta línea la Comisión Interamericana de Derechos Humanos (CIDH, 2015), refiere que la seguridad ciudadana consiste en la protección estatal de ciertos derechos humanos, como el derecho a la vida y a tener una vida digna; derechos fundamentales que se ven amenazada o vulnerada si no hay una respuesta eficaz por parte del estado, articulación y coordinación con los entes estatales y la ciudadanía debidamente organizada.

La Comisión Interamericana de Derechos Humanos agrega que la violencia frente a la cual el Estado debe brindar la protección a la ciudadanía, puede provenir de actores estatales y no estatales. (CIDH, 2009)

Asimismo, PNUD (2013) distingue dos dimensiones de la seguridad ciudadana, la objetiva y subjetiva. La primera hace referencia a los delitos y violencia cometidos contra la ciudadanía, mientras que la segunda se basa en la percepción de inseguridad o el sentimiento de cada persona al transitar por las calles. Actualmente son indicadores claves para dimensionar y cuantificar la inseguridad ciudadana.

Desde la normativa nacional y de acuerdo a la Ley N° 27933 (2014), ley del Sistema Nacional de Seguridad Ciudadana, se entiende por seguridad ciudadana:

“(…) la acción integrada que desarrolla el Estado, con la colaboración de la ciudadanía, destinada a asegurar su convivencia pacífica, la erradicación de la violencia y la utilización pacífica de las vías y espacios públicos. Del mismo modo, contribuir a la prevención de la comisión de delitos y faltas.”

En este contexto se comprende que la garantía de la seguridad ciudadana no solo implica el trabajo policial-municipal, sino involucra un esfuerzo articulado interestatal entre los niveles de gobierno (Nacional, Regional y local) y la sociedad civil organizada.

Cabe resaltar que la seguridad ciudadana forma parte de las políticas de Estado establecidas en el Acuerdo Nacional, siendo la séptima política: “Fortalecimiento de la Democracia y Estado de Derecho”. Mediante esta declaración se espera que el Estado implemente las acciones necesarias para garantizar la seguridad ciudadana.

### **1.2.2. Patrullaje**

Definida o enfocada al desplazamiento permanente del personal policial, de serenazgo o ambos, quienes premunidos de equipamiento adecuado recorren una determina área geográfica o sector, teniendo en cuenta el Mapa del Delito y/o el Mapa de Riesgo, con la finalidad de prevenir el crimen y la violencia e identificar los factores de riesgo para garantizar la tranquilidad y la paz pública.

Según el Manual de Patrullaje a Pie, Patrullaje Motorizado y Patrullaje a Caballo (2013) se entiende al patrullaje como una “actividad del servicio que realiza la PNP en el ámbito de la vigilancia rural y urbana, con la finalidad de preservar el orden público y prevenir los delitos y faltas, asegurando la convivencia y seguridad ciudadana”. Asimismo, existen tres clases según la actividad: a) preventivo, b) disuasivo, y c) reactivo. Del mismo modo, existe una tipología según la forma de desplazamiento: A pie, a caballo, y motorizado.

### **1.2.3. Patrullaje motorizado**

La PNP (2013) define patrullaje motorizado como el desplazamiento de un vehículo o motocicleta, de acuerdo al mapa del delito, con el fin de vigilar un sector e implementar acciones de prevención y disuasión de delitos. Se considera que el patrullaje motorizado es parte del patrullaje urbano.

Asimismo, se compone de cuatro etapas, siendo estas: 1) sectorización, 2) planeamiento, 3) ejecución, y 4) seguimiento y monitoreo.

#### **1.2.4. Calidad de servicio (de patrullaje)**

La literatura que existe alrededor de este concepto es abundante pues varía de acuerdo al campo en el cual se desea aplicar. El campo de los negocios e industrias acuña que la calidad de un servicio o producto está relacionada al cumplimiento de normas y la posterior satisfacción del cliente con ello, debido a que ve cubiertas sus expectativas (Gadea, 2000). A partir de ello se infiere que la calidad no se vincula únicamente con reglas, sino que se debe evidenciar a través de la satisfacción de los usuarios.

Sin embargo, los servicios industriales o comerciales difieren de los servicios públicos, por lo que la definición de calidad también variará. Respecto a los servicios públicos, hasta este momento, el progreso de la administración pública ha estado centrado principalmente en la eficiencia de la gestión. Se ha enfocado en ahorrar costos y maximizar los resultados, descuidando la dimensión cualitativa que implica la percepción de la calidad del servicio y, en consecuencia, la satisfacción de los usuarios. Se ha prestado poca atención a las métricas que miden la satisfacción de los usuarios en relación con la calidad de los servicios proporcionados. (Matraeva, Kaurova, Maloletko, & Vasiutina, 2020)

De acuerdo a Gadea (2000) la administración puede mejorar un servicio considerando sus propios criterios para obtener cierta calidad, la cual denomina “calidad programada”. De otro lado, los ciudadanos forman una idea sobre cómo será el mencionado servicio, lo que se denominará “calidad esperada”. Luego de las mejoras implementadas al servicio, se tendrá una “calidad ejecutada”. Según el autor, por lo general, la calidad programada y la calidad esperada no coinciden, mucho menos la calidad ejecutada con la calidad esperada. De ahí radica la importancia de considerar la perspectiva del ciudadano que resulta fundamental para mejorar la calidad en la atención de los servicios públicos.

Zeithaml, Parasuraman y Berry crearon en 1993 la aplicación multivariante Servqual, como una herramienta de medición sobre la percepción de la calidad. Entre los factores que consideraron para que un servicio sea de calidad fueron: fiabilidad, capacidad de respuesta, competencia, accesibilidad, soporte físico, cortesía, comunicación, credibilidad, seguridad y comprensión. Destacando los primeros cinco factores. Adicionalmente a ello, Gadea (2000) propone se incorporen los factores de igualdad o equidad y honestidad.

Por otro lado, según Brunso et. al, el concepto de calidad se puede descomponer en dos elementos: calidad objetiva y calidad subjetiva (Brunso, Bredahl, Grunert, & Scholderer, 2005). La primera hace referencia a la parte técnica y medible de un proceso, producto o servicio; mientras que la segunda se relaciona a las percepciones de los usuarios del servicio, es decir de los ciudadanos.

En el presente trabajo se considerará este último enfoque para evidenciar el desempeño de la calidad del patrullaje motorizado.

#### **1.2.5. Sectorización policial**

La sectorización es un proceso metodológico que realiza cada comisaria para delimitar su jurisdicción en base a sectores, subsectores y cuadrantes; con criterios que maximizan la efectividad y racionalización de los recursos humanos y logísticos (Policía Nacional del Perú, 2018), para la óptima aplicación del patrullaje.

Desde un enfoque policial un sector es parte del área geográfica de una determinada jurisdicción policial demarcada por vías, accidentes geográficos, cauces de ríos o límites geográficos, se estructuran en base a criterios demográficos, geográficos, comerciales, sociológicos, entre otros, se asigna a un conjunto de efectivos policiales para su vigilancia en la ejecución del patrullaje (Policía Nacional del Perú, 2013), Se componen de subsectores y cuadrantes.



Los subsectores son espacios geográficos que se componen por cuadrantes. Le permiten a la PNP “identificar la problemática de convivencia ciudadana para priorizar y asignar adecuadamente los recursos requeridos por las acciones de patrullaje” (Policía Nacional del Perú, 2018). Se delimitan por cualquier tipo de vía dentro de un sector, sin cortar las urbanizaciones, barrios, centros poblados o manzanas.

Asimismo, la PNP (2018) define como cuadrante al espacio geográfico de primera intervención, se conforman por rutas de patrullaje y son parte de un subsector. Se delimitan por cualquier tipo de vía, como calles, pasajes, jirones o accidentes geográficos. Esta delimitación permite establecer la estrategia policial de patrullaje dentro de un subsector, así como la focalización de puntos críticos y actividad delictiva.

#### **1.2.6. Planificación del patrullaje**

Es el proceso que realiza cada comisaría para detallar los sectores de cada jurisdicción que se patrullarán, la actualización del mapa del delito y del mapa de riesgo, así como el número de efectivos que participarán del servicio (Policía Nacional del Perú, 2018).

#### **1.2.7. Mapa del delito**

Es el gráfico digital o manual que registra información y análisis estadístico de la prevalencia de hechos delictivos sobre denuncias u ocurrencias policiales registradas en el Sistema de Denuncias Policiales (SIDPOL) o en los registros manuales (cuadernos). Este mapa dinámico tiene información a nivel de delitos, subtipos y modalidades y se usa para elaborar las estrategias de patrullaje, visita o vigilancia de sectores con mayor incidencia delictiva. Asimismo, permite que cada comisaría pueda distribuir sus recursos humanos y logísticos de manera eficiente, de modo que obtenga mejores resultados.

### 1.2.8. Hoja de ruta

Es un instrumento de manejo policial que se emplea durante el patrullaje motorizado. Contiene las rutas que recorre un patrullero, así como los horarios correspondientes (ver Figura 1).

**Figura 1**

*Hoja de ruta PNP*

REGION POLICIAL LIMA		POLICIA NACIONAL DEL PERU		DIVPOL SUR-2-SJM	
HOJA DE RUTA :		COMISARIA DE PAMPLONA 1			
UNIDAD MOVIL :		<b>SECTOR 1 / SUB-SECTOR B</b>			
PLACA INTERNA	<b>TMP-1234</b>	PLACA DE RODAJE	<b>ABC-987</b>	<b>OPERATIVO</b>	
RADIOS :	MOVIL ID	PORTATIL ID	<b>842587</b>		
CHOFER :	<b>S1</b>	PNP GONZALES ALATRISTA Miguel	<b>PAR</b>	TEL. CEL.	<b>987987987</b>
OPERADOR :	<b>S3</b>	PNP ESPINOZA ZAFRA Juan		TEL. CEL.	<b>999852741</b>
DIAS SERV. :	<b>28, 30 JUNIO y 02 JULIO 2022</b>			HORA :	<b>07:00 a 07:00</b>
CHOFER :	<b>ST3</b>	PNP MOZANBITE JUAREZ Ernesto	<b>IMPAR</b>	TEL. CEL.	<b>954785365</b>
OPERADOR :	<b>S1</b>	PNP DOMINGUEZ DE LA CRUZ Carlos		TEL. CEL.	<b>963574210</b>
DIAS SERV. :	<b>27, 29 JUNIO y 01, 03 JULIO 2022</b>			HORA :	<b>07:00 a 07:00</b>
HORA	LUGAR DE PATRULLAJE			TIPO	
07:00 a 13:00	Av. Cajamarca / Av. 3 de Julio / Calle Periferico Cerro / Pasaje 47 / Av. Salvador Alende / Av. Central / Sector 3 de Julio / Sector Pamplona Alta / Sector Virgen del Buen Paso / Sector 5 de Setiembre / Sector 28 de Julio / Sector El Brillante / AAHH Los Angeles / Sector Los Laureles / Sector Nuevo Horizonte / AAHH San Francisco de la Cruz Etapa II			PATRULLAJE	
13:00 a 14:00					

Nota: Elaboración propia

### 1.2.9. Jurisdicción de una comisaría

De acuerdo a la PNP (2018) se comprende como jurisdicción de una comisaría “el ámbito geográfico cuya responsabilidad le es delegada por ley para el ejercicio de su misión, funciones y competencias. Puede comprender áreas rurales, urbanas o no pobladas”. Cabe destacar que una jurisdicción se puede desagregar en tres niveles: sectores, subsectores y cuadrantes. La delimitación jurisdiccional policial es aprobada por la Comandancia General de la PNP, previa propuesta de la Sub-Comandancia General.

### **1.2.10. Mapa de riesgo**

Es una herramienta elaborada por la Gerencia de Seguridad Ciudadana municipal, en base a la información que identifica actividades o procesos sujetos a riesgos, proporcionada por la Comisaria del Sector, Instituto de defensa Civil, entidades de salud, Poder Judicial, Fiscalías, las áreas de la municipalidad de desarrollo social, desarrollo urbano, fiscalización y control, servicios a la ciudad, transporte urbano, u otros.

### **1.2.11. Videovigilancia**

Es un espacio digital interactivo, en el ámbito policial registra imágenes en tiempo real y visualización de grabaciones sobre las funciones de vigilancia y observación de alteraciones del orden público, investigación y persecución del delito. Este proceso permite a la central 105 notificar al patrullero más cercano para el auxilio o intervención frente a un evento delictivo.

### **1.2.12. Cobertura del patrullaje**

El término cobertura deriva de la acción de cubrir o proteger. Si bien para el caso particular de cobertura del patrullaje, la PNP no ha brindado una definición precisa, en el presente trabajo se entiende por cobertura del patrullaje la cantidad de sectores que recorre un patrullero dentro de una jurisdicción respecto de la cantidad programada de sectores a recorrer.

## **1.3. Arquitectura del problema público**

En esta sección se describen cuatro dimensiones para conocer el problema público y su magnitud (ver Anexo 2). En primer lugar, se detalla el proceso de patrullaje motorizado y sus etapas; así como las funciones y características de los actores involucrados. Seguidamente se precisan las rutas del patrullaje en Lima Metropolitana y concluye con la medición de la calidad del servicio de patrullaje.

### **1.3.1. Nivel de calidad del patrullaje motorizado policial en Lima, 2019 – 2021**

En el presente trabajo se medirá la calidad de acuerdo al enfoque planteado por Brunso et. que hace referencia a dos elementos del concepto de calidad: la calidad objetiva y la calidad subjetiva (Brunso, Bredahl, Grunert, & Scholderer, 2005). La primera responde a la parte técnica y medible de un producto o servicio; mientras que la segunda se relaciona a las percepciones de la población ya sea como consumidores del producto o usuarios del servicio.

#### **Calidad objetiva del servicio de patrullaje motorizado**

En ese sentido, para la medición de la calidad objetiva se considerará como marco normativo referente, los parámetros establecidos en el Manual de patrullaje a pie, patrullaje motorizado y patrullaje a caballo.

De acuerdo al referido manual, para la realización del servicio de patrullaje se requieren contar con ciertas condiciones generales para que este se realice en forma óptima. Por un lado, las condiciones relacionadas a los insumos son:

- Condiciones operacionales
- Condición de los vehículos
- Equipo Especial
- Equipo Policial

Por otro lado, las condiciones vinculadas al proceso del patrullaje y sus procedimientos son:

- Conducción Normal
- Emergencias
- Recorrido
- Control de la velocidad durante el recorrido.

- Intervención de vehículos.
- Detención en el Pavimento Resbaladizo.
- Estacionamientos tácticos.
- Uso de señales sonoras en caso de emergencias.
- Uso y conducción del vehículo.
- Uso de la radio de comunicación y equipo especial.
- Técnicas del patrullaje Motorizado.
- Técnicas de seguridad en los desplazamientos.
- Técnicas de detención e interceptación de vehículos.

La mayoría de estas condiciones están relacionadas al conocimiento del efectivo policial asignado al servicio del patrullaje, así como también el estado de los vehículos y del equipo policial.

Ahora bien, sobre la capacitación del personal que participa del patrullaje, los operadores de patrulleros entrevistados señalaron que reciben las instrucciones del comando sobre técnicas de reducción y conducción de personas y reacción, charlas sobre Derechos Humanos, Constitución Política del Estado, Código Procesal Penal, entre otros; sin embargo, no reciben cursos en específico relacionados al patrullaje motorizado. De otro lado, uno de los operadores entrevistados señaló no haber recibido capacitación alguna relacionada al tema en cuestión.

De manera similar, el comisario de la Comisaría de Pamplona I señaló en la entrevista que se le realizó que el personal que realiza patrullaje tiene una formación más práctica que profesional. Destacó que el poco tiempo que se tiene para instruirlos no permite una adecuada instrucción, considerando que la instrucción es uno de los pilares básico para un mejor desarrollo del patrullaje policial y servicio a la comunidad. Mencionó que es importante orientar la instrucción al efectivo en técnicas y prácticas de patrullaje, uso y manejo del armamento, procedimientos en

diferentes intervenciones, documentación básica en intervenciones, así como incentivos para el personal.

Respecto a la logística, los operadores de patrulleros comentaron en las entrevistas que no contaban con la logística necesaria para patrullar, como vehículos en buen estado, chalecos antibalas y otros. Asimismo, resaltaron que hay un escaso número de patrulleros, ya que están en constantes visitas al taller mecánico. En esa misma línea, el comisario de la Comisaría de Pamplona I destacó que el personal no cuenta con la logística necesaria como buenos vehículos (camioneta Hi Lux 4x2 y 4x4, motos de 250CC mínimo), chalecos antibalas de alto impacto, radios 100% operativos.

Por su parte, el comisario de la Comisaría de San Borja comentó en la entrevista que se le realizó que los desperfectos de las unidades móviles de su comisaría como la inoperatividad de 04 motocicletas, merma su capacidad operativa. Asimismo, destacó que la cantidad de galones de combustible asignados a cada patrullero (4 galones) es insuficiente, necesitándose 6 galones para 24 horas de servicio. Del mismo modo, los efectivos PNP durante el servicio de patrullaje usan sus celulares e internet personales, asumiendo ellos mismos los costos que estos servicios acarrearán.

Por otro lado, existe también un déficit de efectivos policiales en el patrullaje, el responsable de la unidad móvil (operador) comentaba que muchas veces son designados a otros distritos en cumplimiento de diligencias policiales de investigación y otros dejando su zona de patrullaje vulnerable.

Esta carencia de condiciones básicas para la realización del servicio de patrullaje motorizado genera que la cobertura de los sectores por patrullaje sea menor que el 100%. Tanto operadores como comisarios coinciden en que el patrullaje no cubre todos los sectores que debería debido a lo anteriormente mencionado. Ello también causa una respuesta lenta de la

PNP frente a diversos reportes delictivos pues los patrulleros, por lo general, se encuentran alejados de dichas zonas.

### **Calidad subjetiva del servicio de patrullaje motorizado**

Respecto a la percepción de los pobladores o vecinos sobre el servicio de patrullaje, el entrevistado coordinador de la Junta Policial del Sector 2 de San Borja comentó que el patrullaje que no es de buena calidad debido que el accionar delictivo es cada vez mayor. Asimismo, el coordinador zonal del sector 7 considera que la forma de revertir el problema de inseguridad es con la asignación de más policías, vehículos y motocicletas.

Por otro lado, el entrevistado coordinador de la junta vecinal de la zona “K” de Ciudad De Dios, opinó que los patrulleros pasan con poca frecuencia, máximo una vez al día, además que cuando se les contacta, tardan mucho en atender la emergencia. La deficiencia es significativa, existe una limitada ronda policial con la ineficaz respuesta a una emergencia.

A pesar de ello, todos los entrevistados señalaron que participan activamente de las rondas mixtas en coordinación con los responsables de la Oficina de Participación Ciudadana (OPC) de las respectivas comisarías y promueven reuniones de rendición de cuentas. Del mismo modo, los vecinos pueden acercarse a hablar con el comisario para hacer sugerencias o reclamos en mejora de la atención ciudadana.

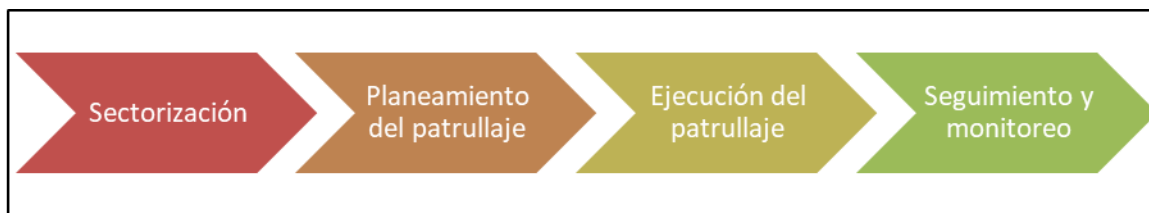
Por lo antes mencionado, se puede evidenciar que existe un bajo nivel de calidad del patrullaje en Lima Metropolitana.

### **1.3.2. Proceso de patrullaje motorizado policial en Lima Metropolitana, 2019 – 2021**

El proceso de patrullaje motorizado empieza con la sectorización de la jurisdicción de la comisaría, sigue con el planeamiento del servicio, la ejecución del patrullaje y el seguimiento y monitoreo del patrullaje motorizado (ver Figura 2).

## Figura 2

### *Etapas del proceso de patrullaje*



*Nota:* Elaboración propia a partir del Anexo 002 del PP 0030.

### **Sectorización para el patrullaje**

La sectorización del patrullaje se inicia con el nombramiento en la hoja de ruta del jefe de sector, titular y adjunto, asignación de funciones, responsabilidades y otros, teniendo en cuenta la estrategia policial plasmados en el Lineamiento Sectorial Vecindario Seguro - Policía Comunitaria por Sector.

Seguidamente, se destina una unidad móvil o dos motos para el patrullaje motorizado de cada sector (en situaciones normales) y son registrados por el SIPCOP. La tripulación de un patrullero se compone de un operador (responsable de las intervenciones) y un piloto (conductor de la unidad móvil), mientras que el patrullaje en motos se realiza en pareja; en general, las zonas donde se presenta más riesgo, puntos críticos o lugares de alta incidencia delictiva, son las de mayor preferencia para el patrullaje.

La región policial Lima cuenta con 569 sectores determinados en 161 comisarías según la tipología siguiente: tipo A, 51 comisarías, B, 91 y C, 19 (ver Tabla 1). Asimismo, según el Decreto Supremo N° 026-2017-IN (2017), estas dependencias policiales se clasifican de acuerdo con su ubicación, densidad poblacional e incidencia delictiva, De este modo se tiene los tipos A, B, C, D y E. Las comisarías tipo "A" cuentan con infraestructura de hasta 1,020 m<sup>2</sup> de área construida, acondicionado para 121 a 240 efectivos policiales para desempeñarse en una población de 80,001 a 160,000 habitantes. Las de tipo B acondicionado para de 61 a 120 policías



en una población de 40,001 a 80,000 personas. Las de tipo C, de 31 a 60 policías y 20,001 a 40,000 habitantes. Las de tipo D, de 16 a 30 policías y 10,001 a 20,000 habitantes. Por último, las de tipo E, de 8 a 15 servidores policiales para atender de 5,000 a 10,000 habitantes.

**Tabla 1**

*Número de sectores patrullados en Lima Metropolitana según tipo de comisarías*

Reg. Policial	Comisarias					Total de comisarías	Sectores
	A	B	C	D	E		
Lima	51	91	19	-	-	161	569

*Nota:* Elaboración propia a partir del Anexo 02 – PP 0030.

Por último, se inicia el proceso de coordinación entre los operadores de las centrales de video vigilancia del serenazgo municipal y las centrales 105 PNP.

### **Planeamiento del patrullaje**

#### ***Elaboración de la Hoja de Ruta***

Para ello, se toman como base el mapa de delito para resaltar los puntos críticos o de alta incidencia delictiva, gran afluencia de personas en paraderos, estaciones, centros comerciales o culturales, mapas de riesgo, medidas de protección a víctimas de violencia familiar.

Las hojas de ruta del patrullaje motorizado de una unidad vehicular responden exclusivamente a un determinado sector, el desplazamiento motorizado en dichas hojas será georreferenciadas por el SIPCOP. Pueden realizarse cambios a la hoja de ruta, pero estos deberán responder a razones operativas como el tráfico vehicular, ejecución de operativos, puntos fijos y entre otros, de ser el caso serán reportadas en el SIPCOP. Además, las hojas de ruta incluyen datos de los efectivos policiales, el vehículo y el tiempo de desarrollo del patrullaje.

### ***Disposiciones e instrucciones del Comisario***

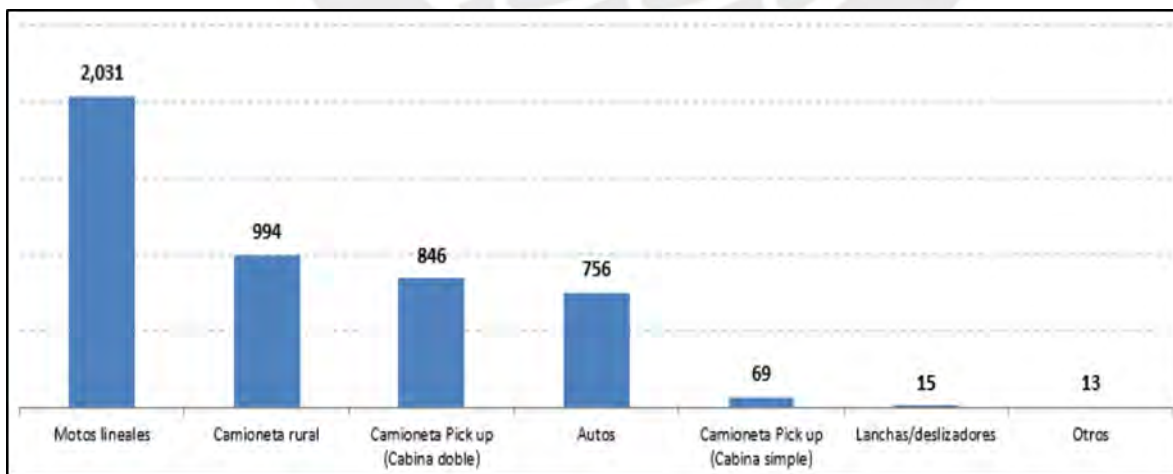
El comisario, al inicio del servicio policial, informa a los jefes de sectores sobre el mapa del delito y situación de su área de responsabilidad, listado de víctimas con medidas de protección familiar y toda información importante para las intervenciones y auxilio a las personas, especialmente aquellas vulnerables. Los comisarios también son responsables de garantizar que el personal policial de patrullaje tenga aptitud "0", (apto para el servicio sin ninguna limitación física-psíquica, según la Sanidad Policial) y verificar que el efectivo tenga conocimiento integral del sector asignado.

En contraposición con el patrullaje a pie, los vehículos patrulleros cubren una mayor extensión o cobertura, tienen mayor potencia de fuego, facilidades en el desplazamiento y comunicación radial centralizada. Esto permite el desplazamiento ágil y oportuno al lugar de la emergencia o requerimiento, persecución e interceptación de vehículos sospechosos.

Respecto al parque automotor PNP, el año 2019 ascendía a 4724 vehículos, destacando en número las motos lineales (2031) y en menor medida se distinguían las camionetas pick up (Figura 3).

### Figura 3

*Número de vehículos por tipo en comisarías – 2019*



*Nota:* Tomado de MININTER, s.f.

## **Ejecución del patrullaje**

El jefe de cada sector es el responsable de ejecutar el producto de patrullaje policial en un determinado sector. El patrullaje del sector se realiza de forma motorizada (patrullero y motocicleta) o a pie, desarrollando una buena distribución de los recursos disponibles para atender oportunamente las emergencias.

El patrullaje motorizado al igual que el patrullaje a pie, contienen las mismas técnicas de Ronda, Inspecciones, Auxilios, Intervenciones y Regulaciones de Conducta.

Asimismo, el Jefe de Sector se comunicará constantemente con aliados y actores relevantes del sector a su cargo, con los que buscará planificar y llevar a cabo actividades con enfoque preventivo. Entre estos actores se encuentran aquellos internos de la institución policial, como el comisario. Por otro lado, también mantendrá el contacto con autoridades de instituciones del sector, tanto del sector público como el privado, como pueden ser directores de centros educativos y de salud. Por último, también es importante la coordinación con organizaciones de la sociedad civil, como las que conforman su red de cooperantes, las juntas comunales y vecinales, personas que fueron víctimas de violencia que se encuentran protegidas, y demás actores de importancia en su sector. (Resolución N° 764-2019-CG PNP, 2019)

En esta línea, el jefe de sector tiene la responsabilidad de realizar la articulación del servicio de patrullaje con las acciones de prevención o de contacto ciudadano, identificando y protegiendo además a las víctimas de violencia familiar, y entablando una comunicación efectiva para la respuesta e intervención oportuna.

Asimismo, la optimización del patrullaje policial requiere se integre el apoyo logístico (cámaras de seguridad y unidades vehiculares) proporcionados por los gobiernos locales, así como la optimización de las herramientas de comunicación e información policial en tiempo real, en cuyo caso destaca la georreferenciación.

## **Seguimiento y monitoreo**

El seguimiento y monitoreo del patrullaje por sector es efectuado por los comisarios de las comisarías básicas y en caso del serenazgo, los funcionarios municipales, además de la supervisión directa, según su competencia lo efectúan mediante el SIPCOP y SIPCOP-M que les permite monitorear durante las 24 hrs y en tiempo real, el recorrido, paradas y tiempo de uso de los patrulleros.

Por otro lado, las comisarías que no cuentan con el SIPCOP, realizan el seguimiento y monitoreo por medio de las cámaras de video vigilancia municipal, comunicación radial de la Comisaria o supervisión directa o registros administrativos (manuales).

### **Rutas del patrullaje motorizado policial en Lima Metropolitana, 2019 – 2021**

Las rutas del patrullaje motorizado en Lima Metropolitana y a nivel nacional se visualizan y monitorean a través del SIPCOP. El control del servicio está a cargo del oficial jefe de patrullaje, supervisado por el comisario, quienes siguen la trazabilidad o movimiento en tiempo real de cada patrullero en su sector.

El SIPCOP es un sistema informático que, en el caso del patrullaje motorizado, mediante la ubicación de los GPS de las radios asignadas a los patrulleros proporciona a los Comisarios, supervisores, fiscalizadores y responsables de unidades especializadas la ubicación de los patrulleros y motocicletas y desplazamiento (trazabilidad) en tiempo real, incluyendo la información relacionada a velocidad y kilómetros recorridos.

La dinámica del patrullaje motorizado es idéntica en todas las comisarías de la región policial Lima; en el presente trabajo se analizará cuatro comisarías representativas de las Divisiones Policiales norte, sur y centro de Lima.

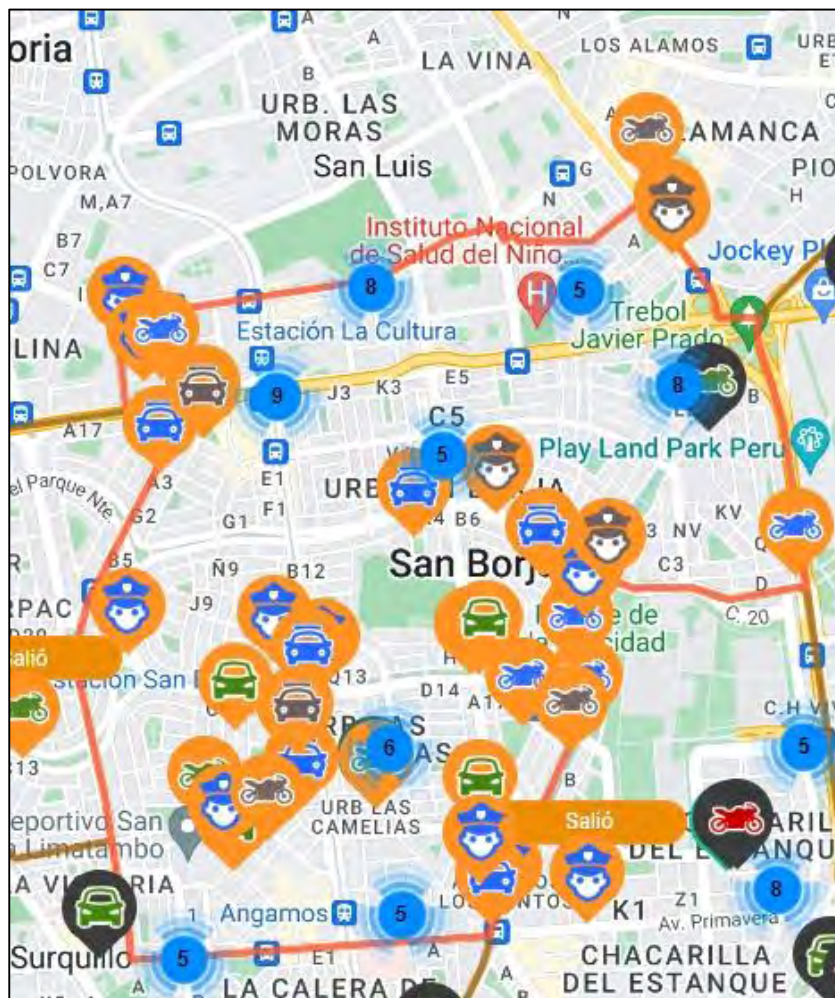


Centro de Convenciones Lima.	
<b>08.00 - 11.00</b>	Calle Arqueología, AA.HH. San Juan Masías, Calle Alguacil (Cuaderno de Control Ciudadano), Calle La Historia, Av. Canadá.
<b>11.00 - 12.00</b>	Ministerio de Educación (Cuaderno de Control Ciudadano), Banco de La Nación, Museo de la Nación.
<b>11.00 - 14.00</b>	Ministerio de Cultura, Estación La Cultura del Tren Eléctrico, Gran Teatro Nacional.
<b>14.00 - 18.00</b>	Calle Del Comercio, Calle Alguacil (Cuaderno de Control Ciudadano), IE. Gonzales Prada (secundaria).
<b>14.00 - 17:00</b>	Calle Cerro Colorido, Av. La Historia, AA. HH. San Juan Masías, Centro de Convenciones Lima.
<b>17.00 - 20.00</b>	Av. Aviación gira a la derecha hasta la Av. Canadá, gira a la derecha hasta la Av. Javier Prado Este.
<b>20.00 - 21.00</b>	Calle Arqueología, AA.HH. San Juan Masías, Calle Alguacil, Calle La Historia, Av. Canadá.
<b>21.00 - 23.00</b>	Ministerio de Educación (Cuaderno de Control Ciudadano), Banco de La Nación, Museo de la Nación.
<b>23.00 - 03.00</b>	Calle Del Comercio, IE. Gonzales Prada (secundaria).
<b>03.00 - 06.00</b>	Calle Cerro Colorido, Av. La Historia, AA. HH. San Juan Masías, Centro de Convenciones Lima.
<b>06.00 A 06.45</b>	Calle Arqueología, local ODPE Calle Comercio, AA.HH. San Juan Masías, Calle Alguacil, Calle La Historia, Av. Canadá.

*Nota:* Tomado de Hoja de ruta de la Comisaría de San Borja, PNP.

**Figura 5**

*Visualización en el SIPCOP del recorrido de los patrulleros en la jurisdicción de la CPNP San Borja*



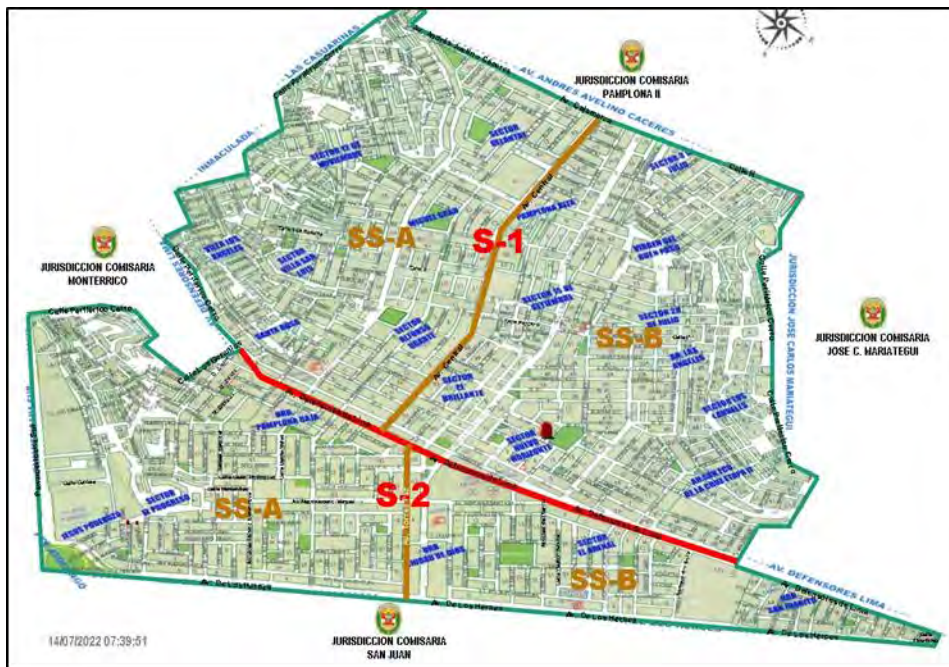
*Nota:* SIPCOP, 2022.

De manera similar, en la Figura 6 se distingue la jurisdicción de la comisaría Pamplona I perteneciente a la zona sur 2, donde se identifica los sectores y sub sectores existentes en la jurisdicción, así como las comisarías con las que limita.

En la zona norte, la comisaría de Piedra Liza cuenta con 2 sectores y 2 sub sectores de manera correspondiente (ver Figura 7). Asimismo, se puede distinguir la distribución de los patrulleros a lo largo de la jurisdicción.

**Figura 6**

*Sectorización de la jurisdicción de la Comisaría de Pamplona I*



*Nota: Tomado de PNP, s.f.*



## Figura 7

### Sectorización de la jurisdicción de la Comisaría de Piedra Liza

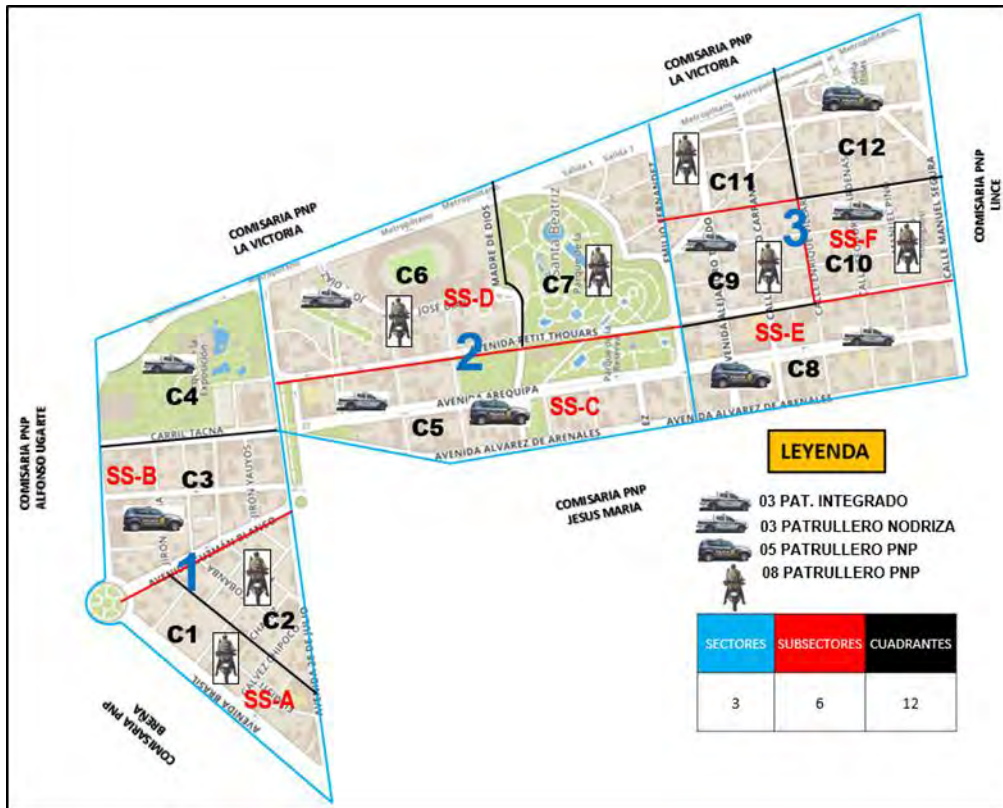


*Nota:* Tomado de PNP, s.f.

Por último, la Figura 8 presenta los 3 sectores, 6 sub sectores y 12 cuadrantes de la jurisdicción de la Comisaría de Petit Thouars, perteneciente a la zona centro de Lima.

**Figura 8**

*Sectorización de la jurisdicción de la Comisaría de Petit Thouars*



Nota: Tomado de PNP, s.f.

### 1.3.3. Actores involucrados en el patrullaje motorizado policial en Lima Metropolitana, 2019 – 2021

Destacan el comisario, la sección de patrullaje motorizado, jefe de patrullaje, jefes de sector, entre otros.

#### a. El comisario

El comisario se encarga principalmente de supervisar y controlar el patrullaje mediante el SIPCOP. Asimismo, designa al jefe de sector titular y adjunto y asigna los recursos logísticos correspondientes.

**b. Jefe de sector**

Ejecuta el patrullaje policial en su sector, es designado según lineamientos de la estrategia institucional “Vecindario Seguro”, que operativiza el enfoque preventivo y disuasivo.

**c. Sección de patrullaje motorizado**

Depende orgánicamente del Departamento de Orden y Seguridad de cada comisaría. Sus funciones son organizar y dirigir el patrullaje motorizado a fin de prevenir hechos delictivos, establece los puntos críticos de la jurisdicción en el mapa del delito.

**d. Central de Operaciones Policiales – CEOPOL**

Es un órgano de apoyo de cada comisaría cuyo operador actúa por delegación del Comisario y jefe de patrullaje en las funciones de registrar las llamadas telefónicas y radiales sobre pedido de auxilios ciudadanos y denuncias de todo tipo e inmediatamente retransmitir al personal del servicio de patrullaje del sector correspondiente para la intervención oportuna del motivo de la llamada. Controla, monitorea y registra las actividades señaladas en la hoja de ruta, la ubicación de todos los vehículos y personal policial emplazados en el sector.

**e. Sección de Planeamiento y Operaciones**

Es un órgano de apoyo administrativo de cada comisaría. Su función principal es planificar, diseñar y actualizar diariamente las hojas de ruta, las rutas del desplazamiento vehicular, los puntos críticos y el mapa del delito de la jurisdicción teniendo en cuenta la información estadística.

### **1.3.4. Perfil sociodemográfico de los habitantes en zonas de riesgos y puntos críticos en Lima Metropolitana durante el periodo 2019 – 2021**

En esta sección se describirá las características socio económicas de la población en el que se ubican las comisarías seleccionadas en el presente trabajo, siendo estas las comisarías de San Borja, Pamplona I, Petit Thouars y Piedra Liza.

- **Comisaría de Piedra Liza – Zona Norte**

Esta comisaría se ubica en el distrito del Rímac, el cual según el XII Censo de Población del INEI (2017) tiene 179 011 habitantes, el 94.9% y 97.3% cuenta con los servicios de agua potable y electricidad, respectivamente. Asimismo, el 8% de la población de niños menores de 5 años en el 2020 presentó desnutrición crónica y el 30% de su población de niños entre 6 a 35 meses tiene anemia (SIEN - HIS, 2020). Por otro lado, al 2018 el 11.4% de la población se encuentra en situación de pobreza 2018 (INEI, 2020).

El Plan de Desarrollo Local Concertado de la Municipalidad del Rímac (2016), identifica al comercio como la principal actividad económica del distrito, seguida de industrias manufactureras, destacan la Corporación Lindley y la Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A. Asimismo, distinguen cuatro zonas productivas: 1) Zona administrativa /comercial, 2) Zona Comercial, 3) Zona de Recreación y 4) Zona Turística.

Además de la comisaría de Piedra Liza, en el distrito del Rímac se encuentran las comisarías de El Rímac, El Manzano, Ciudad y Campo y Flor de Amancaes.

- **Comisaría de Petit Thouars – Zona Centro**

La comisaría de Petit Thouars está ubicada en el Cercado de Lima. Este distrito tiene 273 142 habitantes (INEI, 2017); el 98.4 % y 99.6 % cuenta con los servicios de agua potable y electricidad, respectivamente.

De otro lado, al 2020 el 5% de la población infantil menores de 5 años en el Cercado de Lima tiene desnutrición crónica y el 22% de su población de niños entre 6 a 35 meses tiene anemia (SIEN - HIS, 2020). Por otro lado, según el INEI (2020) el 8% de la población se encuentra en situación de pobreza.

- **Comisaría de San Borja – Zona Sur 1**

Esta comisaría se ubica en el distrito de San Borja, tiene 121 793 habitantes (INEI, 2017), aproximadamente. El 99,4% y 99.9 % cuenta con los servicios de agua potable y electricidad, respectivamente.

Asimismo, el 1% de la población infantil menores de 5 años en el 2020 tiene desnutrición crónica y el 8% de los niños entre 6 a 35 meses tienen anemia (SIEN - HIS, 2020). De otro lado, según el Mapa de Pobreza de 2018 (INEI, 2020) sólo el 0.5% de su población se encuentra en situación de pobreza.

El comercio es la principal actividad económica seguida del sector construcción. Las avenidas que destacan por su actividad comercial son la avenida Aviación, Av. San Luis (comercio local y vecinal), Av. Primavera (comercio gastronómico), Av. De la Rosa Toro (comercio gastronómico). Respecto al boom inmobiliario, el distrito se ha caracterizado por la construcción de edificaciones multifamiliares y el buen ornato público. (Municipalidad de San Borja, 2016).

- **Comisaría de Pamplona I – Zona Sur 2**

Se ubica en el distrito de San Juan de Miraflores, según el (INEI, 2017) el mencionado distrito cuenta con 401 098 habitantes. El 92.7% de la población cuenta con los servicios de agua potable y electricidad al 96.9%.

De otro lado, el 8% de la población infantil menores de 5 años en el 2020 tiene desnutrición crónica y el 21% de su población de niños entre 6 a 35 meses tienen anemia (SIEN - HIS, 2020). El 15.2% de la población se encuentra en situación de pobreza según el mapa de Pobreza Monetaria Provincial y Distrital del 2018 (INEI, 2020).

#### **1.4. Marco normativo e institucional relacionado con el problema público**

En la presente sección se describe las principales normas, entidades y políticas públicas relacionadas al problema público identificado.

##### **1.4.1. Marco normativo**

- **Ley del Sistema Nacional de Seguridad Ciudadana (SNSC) - Ley N° 27933**

Define y describe el SNSC, cuyo objetivo es “coordinar eficazmente la acción del Estado y promover la participación ciudadana para garantizar una situación de paz social”. Se compone de cuatro instancias: 1) Consejo Nacional de Seguridad Ciudadana (CONASEC); 2) Comités Regionales de Seguridad Ciudadana; 3) Comités Provinciales de Seguridad Ciudadana; y, 4) Comités Distritales de Seguridad Ciudadana. La relación de la norma con el problema público reside en la importancia del CONASEC, entidad responsable de elaborar las políticas en materia de seguridad ciudadana, materia que se relaciona directamente con el patrullaje motorizado.

- **Reglamento de la Ley del Sistema Nacional de Seguridad Ciudadana – DS N° 011-2014-IN**

Esta norma prescribe en el artículo 68 acciones sobre prevención de la violencia, de los delitos, faltas y contravenciones, establece que el servicio de serenazgo municipal deberá comunicar a la comisaría de su sector o al efectivo policial de patrullaje a pie o motorizado las ocurrencias de hechos delictivos o falta.

- **Decreto Legislativo N° 1267, Ley de la Policía Nacional del Perú**

Esta norma en el art 43 señala que la PNP está facultada a emplear sistemas tecnológicos y registros para el mejor cumplimiento de sus fines institucionales, entre ellos los sistemas de videovigilancia en vías y espacios públicos, dentro de los que destacan los sistemas de patrullaje virtual y los sistemas de información y comunicación policial.

- **Resolución Ministerial N° 498-2018-IN, que aprueba la Directiva N° 03-2018-IN, lineamiento sectorial vecindario seguro – Policía comunitaria por sectores**

Si bien esta norma brinda las pautas para la articulación entre la PNP y la ciudadanía mediante la policía comunitaria, en su segundo capítulo se realiza una revisión detallada del patrullaje policial por sectores. Esta incluye a los actores relacionados, las etapas del patrullaje y las acciones específicas.

- **Resolución Ministerial N° 007-2019-IN - Guía Metodológica para el diseño de sectores y mapa del delito en la jurisdicción de las comisarías PNP.**

Esta resolución aprueba un documento de importancia para el patrullaje en general pues contempla los criterios y ejemplos de cómo iniciar el proceso de sectorización; así como la realización del mapa del delito. Esto servirá para que las comisarías puedan proseguir con el planeamiento del patrullaje.

- **RD-157-2013-DIRGEN/EMG - Manual de patrullaje a pie, patrullaje motorizado y patrullaje a caballo**

Este documento contiene los conceptos, fundamentos, características, técnicas, ámbito de aplicación, entre otros relacionados al patrullaje a pie, motorizado y a caballo.

- **Directiva N° 03-10-2014-DGPNP/EMG-DIRASOPE-B**

Esta directiva describe los procedimientos para la realización del servicio de “patrullaje cuadrante seguro”, en la modalidad de jornada complementaria y voluntaria, en el marco del PP 0030.

#### **1.4.2. Marco institucional**

- **CONASEC**

La ley N°27933, artículo 5 señala al CONASEC como el “máximo organismo encargado de la formulación, conducción y evaluación de las políticas de seguridad ciudadana; con autonomía funcional y técnica” (Ley N° 27933, 2003). Asimismo, en el artículo 9 se detallan sus funciones como el establecimiento de políticas y planes en materia de seguridad ciudadana. El patrullaje policial forma parte de la política pública de seguridad ciudadana, corresponde al CONASEC normar y dictar políticas de implementación referentes al patrullaje.

Por otro lado, no existen otros organismos técnicos especializados o comisiones multisectoriales que aborden la problemática relacionada al patrullaje motorizado.

- **Escuela Nacional de Formación Profesional Policial (ENFPP PNP).**

La ENFPP PNP, es el ente rector del sistema educativo policial, cuenta con autonomía académica y administrativa. Esta institución tiene las facultades de idear, planificar, implementar y evaluar los programas educativos destinados a la formación de los efectivos policiales de todo el país. La ejecución de los servicios educativos de la ENFPP PNP se realizan por medio de varias escuelas, tanto a nivel de pregrado como de posgrado, las cuales presentan distintos programas de formación profesional, en algunos de los cuales se desarrollan temas vinculados al patrullaje en sus distintas modalidades.

Al respecto el Plan Estratégico de Capacidades de la Policía Nacional del Perú al 2030 “Mariano Santos Mateo” (MS30), enfatiza la importancia del fortalecimiento de los roles de dirección y de planificación del sistema educativo policial que desempeña la ENFPP PNP. De



este modo, se señala la importancia de orientar los programas educativos correspondientes de la ENFPP al desarrollo de capacidades vinculadas a la implementación del modelo de Patrullaje Inteligente, en contraposición al modelo de patrullaje tradicional, así como el aprovechamiento de la capacidad tecnológica para el patrullaje motorizado (Policía Nacional del Perú, 2021).

Adicionalmente, el año 2021, la PNP formuló las Bases para el Fortalecimiento y la Modernización policial, siendo medular el papel de la ENFPP en la mejora de incentivos para el desempeño del personal policial, mejora de las condiciones básicas de calidad educativa en todos sus niveles. La actualización del Sistema educativo policial a las demandas actuales, se debe prestar atención en la integración de sistema de patrullaje (SIPCOP) con otras tecnologías de la información, el patrullaje integrado con gobiernos locales, el patrullaje de proximidad y el planeamiento del patrullaje, entre otros elementos sobre los cuales la ENFPP debería desarrollar los programas educativos correspondientes, a fin de desarrollar las capacidades requeridas por el personal policial (Ministerio del Interior, 2021).

### **1.4.3. Políticas públicas generales**

- **Acuerdo Nacional – Políticas de Estado**

Es un documento que fue elaborado en el 2002 y luego se fue ampliando y mejorando. Contiene las políticas de Estado las cuales se construyeron en base al diálogo entre diversos actores a nivel nacional. Este acuerdo se compone de cuatro objetivos que contienen 35 políticas. De estos, la política 7 denominada “Erradicación de la violencia y fortalecimiento del civismo y de la seguridad ciudadana” del objetivo 1 “Democracia y Estado de Derecho” se relaciona con el problema público abordado en este trabajo. A través de esta política se enfatiza que el Estado deberá garantizar su presencia efectiva en zonas vulnerables a la violencia y promover un sistema nacional de seguridad ciudadana a lo largo del territorio (Acuerdo Nacional, 2002).

- **Plan Estratégico Nacional de Desarrollo o Plan Bicentenario**

Es un documento elaborado por el Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y busca guiar la política nacional de los tres niveles de gobierno. Se compone de seis ejes estratégicos, cada uno con sus respectivos objetivos estratégicos, lineamientos, acciones estratégicas, programas y proyectos. En ese sentido, el problema público se enmarca en el lineamiento tres relacionado a la seguridad ciudadana del objetivo nacional 1 denominado “Igualdad de oportunidades y acceso universal a los servicios básicos”. Este señala que el Estado deberá garantizar una adecuada seguridad ciudadana en zonas vulnerables a través de los servicios que brinda la PNP (CEPLAN, 2011).

- **Política General de Gobierno para el periodo 2021-2026**

Mediante el Decreto Supremo N° 164-2021-PCM se aprueba este documento de importancia nacional pues contiene los lineamientos y ejes de intervención del presente gobierno. De los 10 ejes, el 06 es el que se encuentra relacionado con el fortalecimiento de la seguridad ciudadana. Asimismo, en este eje destaca el fortalecimiento de la capacidad operativa e institucional policial para desarrollar acciones operativas y estratégicas en materia de seguridad ciudadana (Decreto Supremo N° 164-2021-PCM, 2021).

#### **1.4.4. Políticas públicas específicas**

- **Programa Presupuestal 030: Reducción de los delitos y faltas que afectan la seguridad ciudadana**

Este programa presupuestal del sector interior constituye un conjunto de acciones y productos presupuestados para resolver determinado problema, en este caso, se orienta a resolver el incremento de delitos y faltas que afectan la seguridad ciudadana. Uno de los servicios que entrega a la población es el patrullaje por sector, mediante sus diversas modalidades. En la Figura 9 se muestran las actividades que prioriza este programa presupuestal.

**Figura 9**

*PP 0030: Actividades del producto “patrullaje por sector”*

PRODUCTO 3000355: Patrullaje por sector				
ACTIVIDAD	Unidad de medida	Niveles de gobierno		
		Nacional	Regional	Local
5003046. Patrullaje policial por sector	520. Sector	X		
5004156. Patrullaje municipal por sector - serenazgo	520. Sector			X
5003048. Planificación del patrullaje por sector	036. Documentos	X		X
5004964. Mantenimiento y reposición de vehículo para patrullaje por sector	421. Vehículos	X	X	X

*Nota:* Tomado de Programa Presupuestal 0030.

- **Plan Nacional de Seguridad Ciudadana**

Este documento aprobado por Decreto Supremo N° 013-2019-IN se conforma de cinco objetivos estratégicos; el objetivo 4 busca la promoción de espacios sin robos ni hurtos. De igual forma resalta la acción estratégica 3 del objetivo específico 3 que está referido al uso de las TIC para el patrullaje policial e integrado en las comisarías a través del SIPCOP (DS N° 013-2019-IN, 2019).

## CAPÍTULO II

### CAUSAS DEL PROBLEMA PÚBLICO

#### 2.1. Marco teórico sobre las causas del problema público

Este capítulo desarrolla conceptualmente las tres causas identificadas para explicar el problema público establecido.

##### 2.1.1. Deficiente gestión de recursos humanos

Múltiples informes señalan al insuficiente volumen de personal policial como una de las limitantes del buen desempeño de los servicios de patrullaje por sector (Contraloría General de la República del Perú, 2021). Además, el INEI realizó el último Censo de Comisarías en 2017, el cual evidencia que existen más de 12 mil agentes en las comisarías de la capital, pero de ellos –a diario– solo unos 3.200 se desempeñan operativamente en el servicio de patrullaje. Asimismo, de acuerdo con el último informe de la PNP, hay un policía por cada 500 ciudadanos; sin embargo, la cifra recomendada por la ONU, es de un policía cada 250 personas (CONASEC, 2013).

En ese sentido, el patrullaje y la vigilancia, en el lugar y el momento adecuados, podrían contribuir a reducir la delincuencia; sin embargo, la comisarías, al estar desprovistas de recursos humanos suficientes, el tiempo de respuesta es lento lo cual provoca una baja calidad en el patrullaje motorizado en Lima y por ende su optimización se reduce.

##### 2.1.2. Deficiencia en los procesos operativos

La calidad del patrullaje motorizado es debilitada por el limitado volumen y deficiente mantenimiento de vehículos motorizados. La organización en la gestión del mantenimiento determina los objetivos o prioridades para tal efecto, las estrategias como planificación de mantenimiento, control de mantenimiento y supervisión son importantes en la medida que incluye métodos de mejora en aspectos económicos; y la definición de responsabilidades en la gestión (Bona, 1999). Bajo criterios de eficacia y eficiencia en dicha gestión, se pueden establecer dos

elementos para su adecuada implementación: el curso de acción y marco general de referencia para la gestión que a su vez está constituido por una serie de herramientas que configuran un sistema básico de procedimientos (Parra Márquez & Crespo Márquez, 2015).

Por otro lado, siguiendo lo señalado por el Project Management Institute, en el marco de la gestión de proyectos, la gestión de adquisiciones se constituye de cuatro procesos diseminados en las fases de planificación, ejecución de los planes, monitoreo y control de las actividades, y cierre del proyecto. Estos procesos contienen la compra de productos y la contratación de servicios efectuadas por el equipo de proyecto o alguna unidad administrativa de la organización. (Martínez, 2014) Una adecuada implementación de la gestión de las adquisiciones bajo este marco de trabajo incluiría el desarrollo de varios procesos en las distintas áreas de conocimiento de la gestión de proyectos.

### **2.1.3. Deficiente programación y seguimiento del patrullaje**

La programación de patrullaje ha ido evolucionando con el tiempo; sin embargo, en la actualidad subsisten dificultades en su desarrollo. En la década del 70 se designaban manualmente horarios y rutas del patrullaje (Huxley, 1989), es decir, la inexistencia de una adecuada programación de patrullas, dificultaba establecer una programación óptima de rutas. Varios autores mencionan el problema y abordan diferentes subproblemas de acuerdo con distintos objetivos. Para entender mejor lo podemos dividir en tres planteamientos frecuentes: programación de rutas, generación de cuadrantes y asignación de horarios.

La programación de rutas para patrullas con tiempos de servicio, (Narváez, 2018) describe las subcategorías mencionadas anteriormente. La programación de rutas como el acto de establecer las mejores rutas o vías disponibles para dirigirse de un punto a otro tomando en consideración la secuencia de los puntos que deben ser inspeccionados. La generación de cuadrantes, la división de un territorio en distritos los que a su vez se dividen en sectores donde un oficial responsable se hace cargo de supervisar las operaciones dentro de ella. La asignación

de horarios responde a la demanda del patrullaje motorizado según la hora en donde se determinan los turnos. Estas tres subcategorías caben resaltar que son las más recurrentes entre los diferentes autores al momento de considerar el planteamiento del problema en programación de patrullas.

## **2.2. Causas del problema público**

Se desarrollarán tres causas directas que explican el problema público identificado, al igual que las causas indirectas que subyacen a aquellas.

### **2.2.1. Deficiente gestión de los recursos humanos policiales**

Según el Programa Presupuestal 0030, en adelante PP 0030, la PNP asigna los recursos humanos con los que las comisarías ejecutan el patrullaje policial en la actividad denominada Patrullaje Policial por Sector. (Ministerio del Interior, 2021) La gestión de dichos recursos humanos depende del volumen que tenga y de su calidad o capacidad para llevar a cabo la actividad en cuestión, por lo que, si estos elementos no son óptimos, la gestión de recursos humanos tendería a ser deficiente.

#### **Insuficiente volumen de personal policial**

El año 2019, el PP0030 evidenció que 13,008 efectivos desarrollan a nivel nacional la labor del servicio de patrullaje motorizado, cifra que es más del doble de aquellos que realizan patrullaje a pie (6,307) y bastante superior al número de efectivos que realizan labores en oficina (2,253) y labores de supervisión y control (2,052). (Ministerio del Interior, 2021) Durante ese mismo año la cantidad de personal policial se incrementó principalmente para las labores de investigación de violencia familiar y patrullaje a pie. Se enfatiza que el aumento del personal policial para el patrullaje motorizado tiene que ser proporcional a la cantidad de vehículos que se encuentren a disposición, por lo que esta causa guarda estrecha relación con la correspondiente al limitado número de patrulleros.

El PP0030 (2021), define operacionalmente el patrulle por sector como producto y precisa que el servicio de patrullaje motorizado es el desplazamiento permanente del personal policial por un determinado sector, el número de personal policial desplazado se distribuye de acuerdo a las características y necesidades de los sectores. Sin embargo, y tal como expresa un comisario entrevistado, la atención de emergencias puede colapsar los fines de semanas en un sector determinado debido a la falta de personal y patrulleros frente a la creciente demanda de los servicios policiales de atención e intervención. Asimismo, la secretaria de organización de la Junta Vecinal Zona “K” de Ciudad de Dios señala que, ante llamadas telefónicas de emergencia a la Comisaría, es recurrente recibir como respuesta “no hay patrulleros y personal policial”.

Adicionalmente a lo antes expuesto, otros actores también hacen énfasis en la insuficiencia de personal policial. Al respecto, la coordinadora zonal del sector 7 menciona que el patrullaje motorizado de la PNP sería de mayor calidad si hubiera más personal policial. Finalmente, Edwards Bello López, operador de patrullero de la PNP, refiere que la carencia de personal policial no permite realizar un patrullaje correcto, debido a que el personal existente debe realizar jornadas demasiado largas, originando baja capacidad de respuesta o reacción frente a las emergencias. De este modo, se puede concluir que la insuficiencia de personal policial no permite una óptima gestión de los recursos humanos para el patrullaje motorizado, lo cual, a su vez, merma la calidad del mismo en Lima Metropolitana.

### **Deficiente capacitación del personal en la atención de emergencias**

El personal policial de patrullaje motorizado debe estar capacitado en el uso de la plataforma del Sistema de Georreferenciación Policial (SIGEPOL), cuya principal funcionalidad consiste en generar la visualización de datos de incidencia delictiva geo referenciados, como información vinculada a delitos de tipo patrimoniales, contra la persona y contra el espacio público, permitiendo planificar el patrullaje con efectividad. (Quispe, 2018) La plataforma toma en cuenta el Mapa del Delito, construido en base a la información del Sistema de Denuncias

Policiales (SIDPOL) y del Sistema Nacional de Registro de Denuncias de Investigación Criminal (SIRDIC). Asimismo, deben encontrarse capacitados para hacer uso del Sistema Informático de Planificación y Control de Patrullaje Policial – SIPCOP, el cual es una herramienta que permite monitorear en tiempo real el recorrido, paradas y tiempo de uso de los vehículos que realizan el patrullaje por sector.

Uno de los comisarios consultados para la presente investigación señala: “El personal realiza su patrullaje de una forma más práctica que profesional”. El comisario advierte que esta situación se debe a que, al presentarse un personal reducido, este tiene que cumplir con una gran cantidad de tareas, dejando tiempo insuficiente para una adecuada instrucción. Además, menciona entre las principales necesidades de capacitación en técnicas y prácticas de patrullaje, uso y manejo de armamento, derechos humanos, procedimientos de intervención y formulación de la respectiva documentación. Un operador de patrullero señala haber recibido capacitaciones en técnicas de reducción y reacción, Constitución Política del Perú y Código Procesal Penal.

Entre otros alcances, el comandante PNP Cosme Minaya Flores, comisario de la Comisaría de San Borja, menciona que el personal policial de su subunidad está capacitado en el Protocolo para la Aplicación de la Policía Comunitaria por Sectores (Vecindario Seguro), fortaleciendo su labor preventiva mediante el patrullaje sectorizado, acercamiento a la ciudadanía y el trabajo coordinado con las juntas vecinales de su área de responsabilidad. Por último, el operador de vehículo policial entrevistado para el presente trabajo señaló que no ha recibido capacitación alguna relacionada al patrullaje motorizado, tras afirmar que el patrullaje es pésimo en su jurisdicción. En consecuencia, se puede establecer una relación directa proporcional entre la calidad del patrullaje motorizado y la capacitación del personal policial.

### **2.2.2. Deficiente desarrollo de procesos operativos**

Los procesos operativos para realizar el patrullaje motorizado están vinculados al uso de vehículos policiales como herramienta principal de la actividad, como se ve en la Figura 10. Por



lo tanto, la adecuada cobertura del patrullaje policial está ligada al volumen de vehículos y patrulleros disponibles para ejecutar los procesos operativos correspondientes, así como también el estado de esos vehículos y su mantenimiento.

### **Limitada adquisición de vehículos y equipos**

De acuerdo al PP0030 (2021), las camionetas y autos patrulleros suman a nivel nacional 3,857, de los cuales se encuentran operativos solo 2,665, es decir 69% del total, mientras que en el caso de las motocicletas son 2,031 de 3,216 las que se encuentran operativas, representando un 63% del total. Además de la inoperatividad de los vehículos, su antigüedad también es alta: el 81.4% de este parque automotor tiene un uso mayor a los 15 años. Si bien el mantenimiento de la flota se tratará en el siguiente subtítulo, es preciso señalar que a la insuficiente dotación de vehículos se ha sumado su inadecuada distribución, pues la adquisición de los mismos por medio de proyectos de inversión no ha atendido a datos técnicos como la configuración y extensión geográfica, vías de comunicación, evaluación del Mapa del Delito y Mapa de Riesgos, evaluación de indicadores, evaluación de sectores, tipos de población, entre otros.

Un operador de vehículo policial, quien fue entrevistado para llevar a cabo este trabajo, menciona que contar con un mayor número de patrulleros es una necesidad en la comisaría donde trabaja. En la misma línea, un operador de patrullero considera que para mejorar la labor de la policía en beneficio de la sociedad es necesario mejorar las condiciones de logística, entre otras medidas, el aumento de patrulleros. Asimismo, Sara Roca, coordinadora zonal de la junta vecinal del sector 7, señala que el patrullaje motorizado sería más óptimo si hubiera más motos, pues sería más efectivo. De igual forma, la secretaria de la junta vecinal de la zona K de Ciudad de Dios puntualiza que la comisaría del sector suele aducir que no hay patrulleros frente a las respuestas tardías ante emergencias.

Por otro lado, el comandante PNP Cosme Minaya Flores, comisario de la Comisaría de San Borja, señala que ahí cuentan con doce (12) vehículos patrulleros, entre los que tres (03) son de propiedad de la PNP y nueve (09) de renting operativos, mientras que en el caso de motocicletas son cuatro (04) operativas. Si bien es cierto, esta relativa percepción de suficiencia puede existir en algunos sectores, tanto por la policía como la ciudadanía, lo cierto es que en la mayoría de las comisarías a nivel nacional se presenta una situación contraria, es decir, de percepción de insuficiencia de vehículos policiales, especialmente patrulleros. A los comentarios anteriores, se suma el de un comisario, quien menciona que la falta de patrulleros y motos ocasionan colapsos en la respuesta a emergencias, principalmente durante los fines de semana.

Dentro de la logística que se debe adquirir para permitir un óptimo servicio de patrullaje está el equipamiento que acompaña al personal policial para garantizar la seguridad por medio del uso de la fuerza, como los grilletes, chalecos antibalas y chalecos identificatorios, entre otros. En esa misma línea, también se encuentran los equipos de comunicación, como la radio móvil, radio portátil, teléfono satelital, equipo de GPS y celulares. Por último, la logística también cumple la garantía de la disposición de equipamiento accesorio a las patrullas, como es el caso de las sirenas y las circulinas.

### **Limitado mantenimiento de vehículos y equipos**

La flota vehicular policial, según información recabada del Sistema de Información de Unidades Policiales (SIUP) – MININTER (2022), se registra que al 2019 el 31% de las camionetas y autos patrulleros y el 37% de motocicletas asignadas a las comisarías básicas a nivel nacional no están operativas. Además, más del 80% del parque automotor lleva más de 15 años de uso. Asimismo, del total de 1,192 camionetas y autos inoperativos en las 1319 comisarías básicas a nivel nacional, 787 (66%) están en condición de inoperativo irreparable; por su parte, de 1,185 motocicletas inoperativas 873 (74%) son irreparables. La mayor parte (71%) de las camionetas y autos, 2,730, tenían una antigüedad entre 1 y 18 años en el 2019, siendo que un 27% (1,027)

fue adquirido en ese año. En cuanto a las motocicletas, solo 235 (7%) fueron adquiridas en el 2019.

En ese sentido, el comandante PNP Cosme Minaya Flores, comisario de la comisaría de San Borja, señala que existen cuatro (04) motocicletas inoperativas recuperables, es decir, vehículos que están pendientes de recibir mantenimiento. Adicionalmente, el comandante menciona que en la actualidad los patrulleros tienen asignados cuatro (04) galones de combustible para realizar patrullaje motorizado durante las 24 horas de servicio, lo cual resulta insuficiente, pues la cantidad óptima de combustible sería de seis (06) galones para ese periodo de tiempo. En esa misma línea, un operador de vehículo policial comenta que los patrulleros para su sector no se encuentran en buenas condiciones de operatividad.

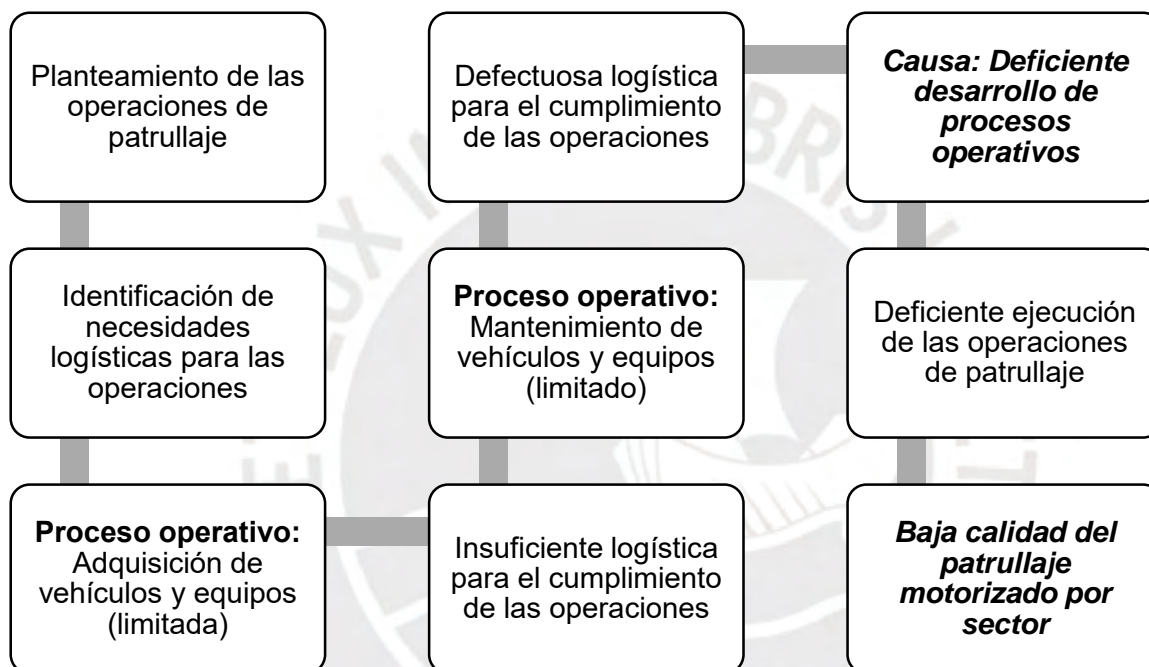
Si bien es cierto que los entrevistados en su mayoría aludieron más la falta de patrulleros operativos que los inoperativos, las cifras a nivel nacional dan cuenta de una situación crítica al respecto. Según el PP0030, el mantenimiento vehicular es el conjunto de operaciones y acciones necesarias para mantener, reparar o restaurar un vehículo policial; puede ser preventivo o correctivo; y puede ser de cuatro niveles distintos dependiendo de la complejidad del mismo. (Ministerio del Interior, 2021) Dado que contar con una flota completamente operativa guarda una relación directa con la calidad del patrullaje policial por sector, es sumamente importante que los vehículos que realizan el servicio reciban un mantenimiento frecuente con la finalidad de conservar una alta capacidad en el desarrollo de operaciones y en la respuesta ante los hechos delictivos. (Casas Baldeon, Gutierrez Campos, & Guzman Irrazabal, 2022)

Adicionalmente a los vehículos, se requiere del respectivo equipamiento para una efectiva labor policial en el recorrido de calles y avenidas. Al respecto, el PP030 menciona que, en cuanto a medios de comunicación, solo 349 o 26% de las comisarías cuentan con radio portátil operativa. Asimismo, para la interconexión entre unidades policiales, el 28% o 379 de las comisarías disponen al menos de un teléfono propio y operativo. (Ministerio del Interior, 2021) Al igual que

en el caso de los patrulleros, los equipos de comunicación también son insuficientes y se encuentran mal distribuidos, sin contar con aquellos que se encuentran inoperativos y requieren mantenimiento. A ello se suman las sirenas y circulinas que, de la misma manera, pueden no ser suficientes, encontrarse fuera de funcionamiento o requerir una renovación.

**Figura 10**

*Flujo de causalidad del deficiente desarrollo de procesos operativos*



### **2.2.3. Deficiente programación y seguimiento del patrullaje motorizado por sector**

De acuerdo al PP0030 (2021), en el modelo operacional del patrullaje policial por sector, la programación del patrullaje policial se compone de los siguientes elementos: en sectores con alta incidencia delictiva a nivel nacional como variable; se patrullará el 100% como regla de cálculo; el mapa del delito y el mapa de riesgo como fuente de información; y el patrullaje policial al 100% de sectores con alto incidencia delictiva como criterio de programación. De este modo, se estandariza, precisa y describe los contenidos del producto en cuestión.

## **Inadecuada metodología en el diseño de la programación del patrullaje motorizado por sector**

El “PP 0030: Reducción de delitos y faltas que afectan la seguridad ciudadana” diseña el producto patrullaje por sector siguiendo los siguientes pasos: primero, identifica el problema específico: incremento de los delitos y faltas que afectan la seguridad ciudadana. Segundo, plantea como causa directa el limitado servicio de patrullaje por sector, y como causas indirectas la limitada cobertura del servicio de patrullaje, el inadecuado mantenimiento de los vehículos y el insuficiente volumen de personal policial. Tercero, se buscan soluciones a las causas que generan el problema, a través de medios fundamentales, el cual es el incremento del patrullaje por sector en este caso, e intervenciones seleccionadas, representadas por la mayor cobertura del servicio de patrullaje por sector y el adecuado mantenimiento y reposición de los activos fijos: vehículos mayores y menores. (Ministerio del Interior, 2021)

De las alternativas se hace una transición hacia el producto, el cual es denominado “Patrullaje por sector”, cuyo responsable de diseño es la Comandancia General PNP y los mandos intermedios, el seguimiento, siendo responsables de su entrega las comisarías básicas de las Regiones y Frentes Policiales. Dado que la presente investigación está enfocada íntegramente en el patrullaje motorizado de la PNP, la entrega del producto corresponde al Patrullaje Policial por Sector, convirtiéndose este en la primera actividad. En tal sentido, es el patrullaje policial ejecutado por las comisarías con recursos humanos y logísticos administrados por la PNP, con énfasis en vehículos motorizados mayor o menor.

Por otro lado, los criterios de programación en la etapa del establecimiento de tipología del sector toman en cuenta los siguientes factores: población, territorio, seguridad ciudadana y otros elementos para la entrega adecuada del producto. En cuanto al sector patrullado, el recorrido correspondiente según hoja de ruta e información del mapa del delito y la pertenencia al número de sectores identificados; factores que se mantienen invariable tras asignación de la

comisaría. De este modo, se puede señalar que el diseño del producto es inadecuado debido a que ignora las realidades de recursos humanos y volumen de activos fijos como los vehículos; asimismo, no es un diseño centrado en el ciudadano, sino que persigue los datos del historial, ignorando la prevención del delito.

### **Falta de especialización en el diseño de la programación del patrullaje motorizado por sector**

Tal como se describió anteriormente, entre los actores que participan del diseño o hacen uso de la programación del patrullaje por sector, se encuentran la Comandancia General PNP, la Sub Comandancia General, la Región Policial, la Macro Región Policial y respectiva Unidad Ejecutora. Entre estos actores, se encuentran miembros de la policía de distintas jerarquías, entre los que destacan los comandantes. Por lo tanto, la capacidad de los altos mandos que participan del diseño de la programación, especialmente como personal administrativo, ya sea en la PNP o el Ministerio del Interior, va a tener un fuerte impacto en el desarrollo de dicho diseño. En consecuencia, su capacidad, más allá de la experiencia, debe estar sustentada en una formación continua adecuada que les permita especializarse en la materia del patrullaje por sector, evaluación y el monitoreo y posterior informe sobre la ejecución real del patrullaje por sector como producto.

### **2.3. Efectos del problema público**

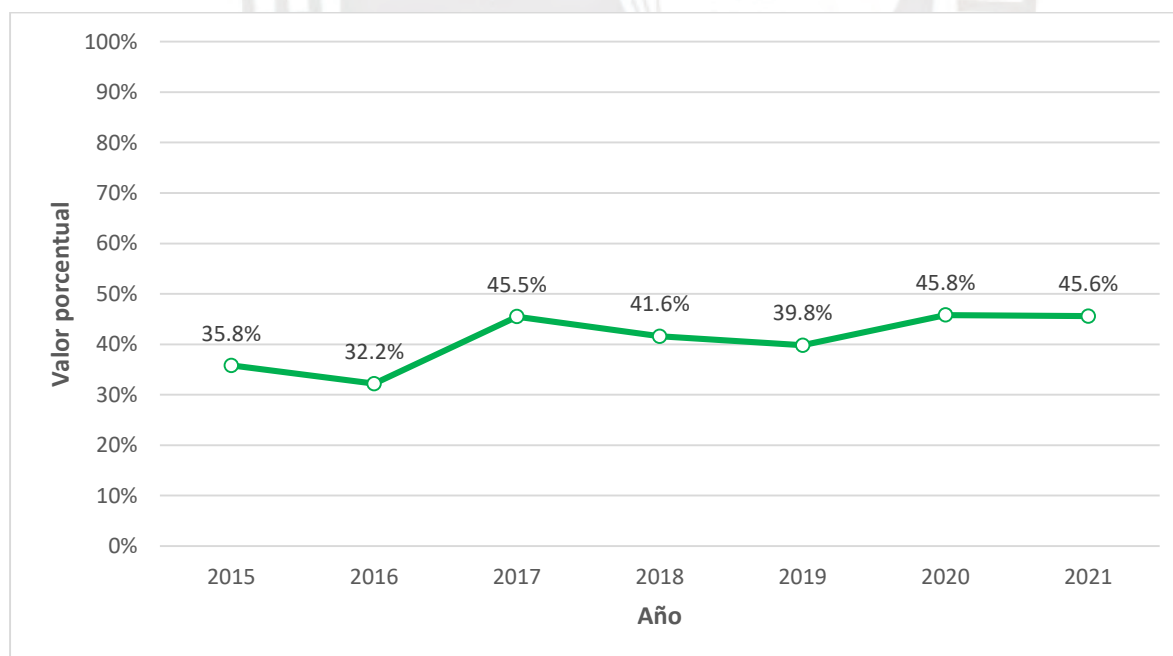
Las causas descritas generan el problema público planteado y producen diversos efectos: como efectos intermedios, deficiente servicio policial desde la vigilancia a la ciudadanía, alto porcentaje de victimización de las personas frente a actos delictivos y pérdida de confianza en la institución policial y como efecto final, el incremento de la percepción de inseguridad ciudadana en Lima Metropolitana. A continuación, estos efectos serán desarrollados en base a datos que sustentan el planteamiento.

### 2.3.1. Efecto Intermedio: Deficiente servicio policial de vigilancia en pro de la ciudadanía

La baja calidad del patrullaje por sector tiene como primer efecto un deficiente servicio policial, ya que es uno de los servicios que es recibido directamente por la población. Este efecto se puede medir desde el punto de vista del ciudadano, por medio de la vigilancia en espacios físicos, indicador que se ha mantenido por debajo del 50% en los últimos siete años. En el año 2021, el 45.6% de los encuestados en Lima Metropolitana afirmaron que existe vigilancia policial en su zona o barrio, en cambio, más de la mitad, refiere la carencia de dicho servicio. El nivel de vigilancia incluso ha disminuido con respecto al año anterior, aunque solo en dos décimas porcentuales.

**Figura 11**

*Porcentaje de la población de 15 años a más que manifiesta que existe vigilancia en su zona o barrio en Lima Metropolitana 2015-2021*



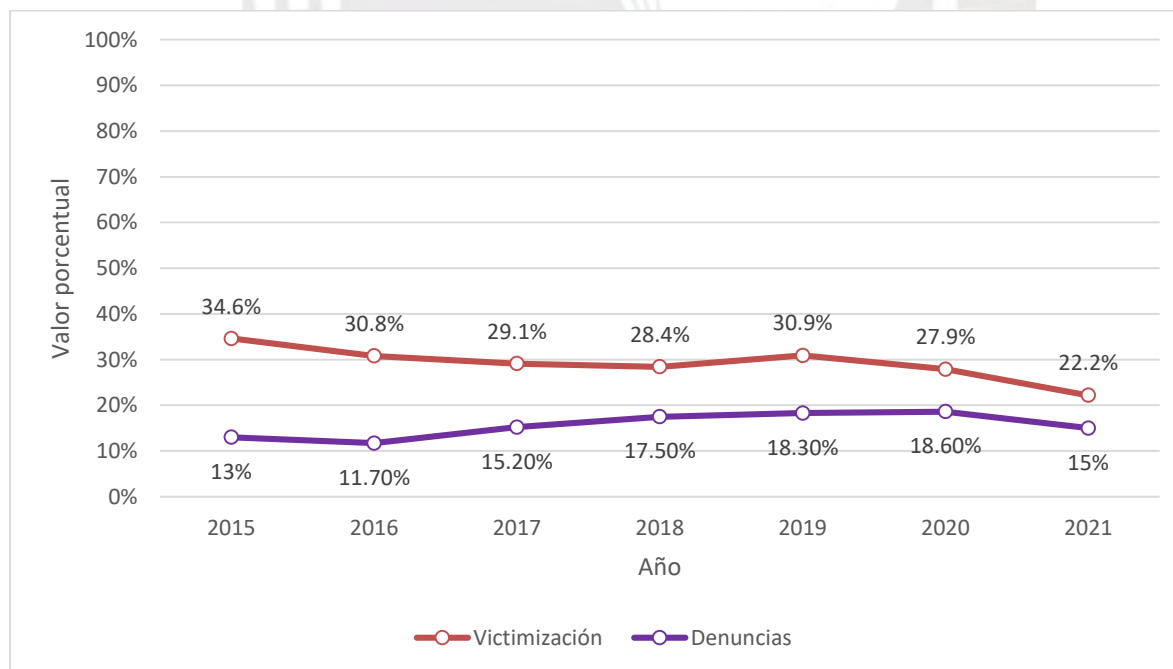
*Nota:* Tomado de INEI (2022).

### 2.3.2. Efecto Intermedio: Alto porcentaje de victimización de las personas frente a actos delictivos

Al igual que en el subtítulo anterior, el alto porcentaje de victimización de las personas frente a actos delictivos también se presentan como un efecto inmediato de la baja calidad del patrullaje por sector. Al ser el patrullaje uno de los servicios policiales con una mayor asignación presupuestal, al mismo tiempo el servicio más cercano al ciudadano y con mayor frecuencia en su ejecución, los delitos que atiende en su mayoría y con mayor incidencia diaria y anual son los delitos patrimoniales. Por ese motivo, una baja calidad del patrullaje tendrá necesariamente un impacto negativo en la seguridad ciudadana, por la intervención policial deficiente frente a la ocurrencia de delitos.

**Figura 12**

*Población de 15 años a más que ha sido víctima de algún delito, y ha realizado la denuncia, en Lima Metropolitana 2015-2021*



*Nota:* El porcentaje de personas que denunciaron se calcula sobre el total de personas que fueron víctimas de algún delito. Tomado de INEI (2022).

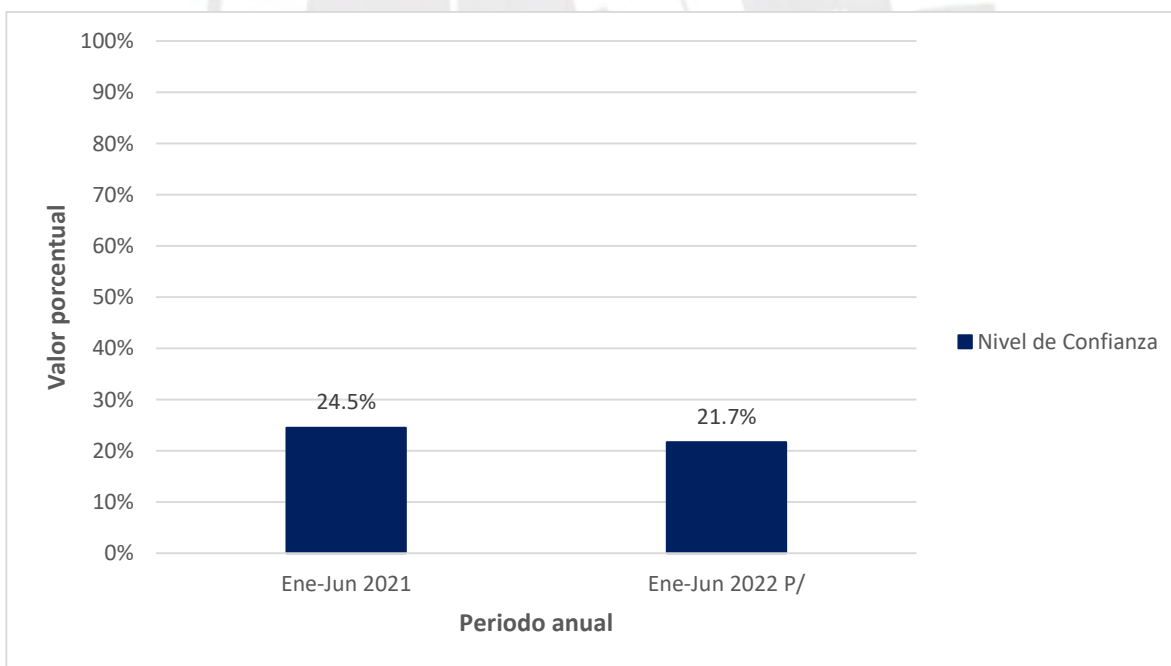


### 2.3.3. Efecto Intermedio: Pérdida de confianza en la institución de la Policía Nacional del Perú

Como tercer efecto intermedio se encuentra la pérdida de confianza en la institución policial peruana dentro del marco de la gobernabilidad. La baja calidad del patrullaje, al ser uno de los servicios más visibles e inmediatos que experimenta la ciudadanía, tiene un efecto negativo en la confianza ciudadana que deposita en la PNP. Adicionalmente, esta pérdida de confianza no solo es generada por una deficiente entrega del servicio de patrullaje, sino que a su vez genera que los delitos, cuya ocurrencia es en parte también generada por la baja calidad no sean siempre denunciados, tal como se muestra en la Figura 13. Por lo tanto, se configura en un círculo vicioso, en el que la seguridad y la justicia no son garantizadas.

**Figura 13**

*Porcentaje de personas que confían en la Policía Nacional del Perú a nivel nacional*



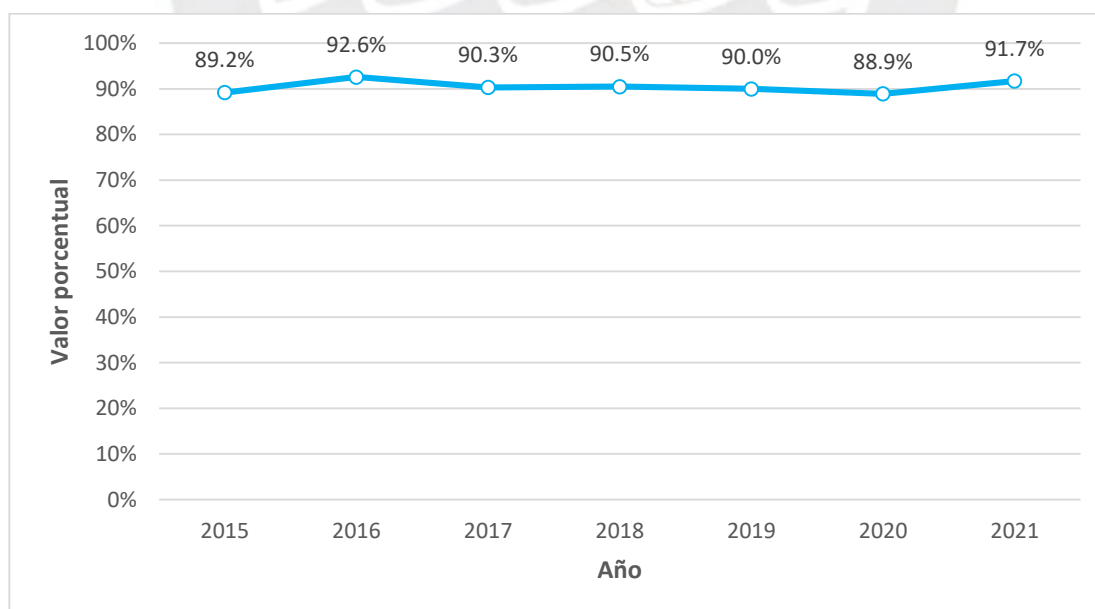
*Nota: P/ significa preliminar. Tomado de INEI (2022).*

### 2.3.4. Efecto Final: Incremento de la percepción de inseguridad ciudadana en Lima Metropolitana

Los efectos intermedios desarrollados anteriormente, genera como efecto final el incremento de la percepción de inseguridad ciudadana en Lima Metropolitana. Un servicio policial deficiente genera que no se solucione el problema público de la ocurrencia de delitos, por lo tanto, la inseguridad aumenta. Del mismo modo, el alto porcentaje de victimización hacen percibir a las personas y a su entorno una mayor sensación de inseguridad ciudadana, como una consecuencia inmediata y directa. Por último, la pérdida de confianza en la PNP como institución también genera mayor inseguridad, pues no se confía en el principal aliado para combatirla y, por tanto, predomina una sensación de desprotección ciudadana y una idea de desatención pública al problema.

**Figura 14**

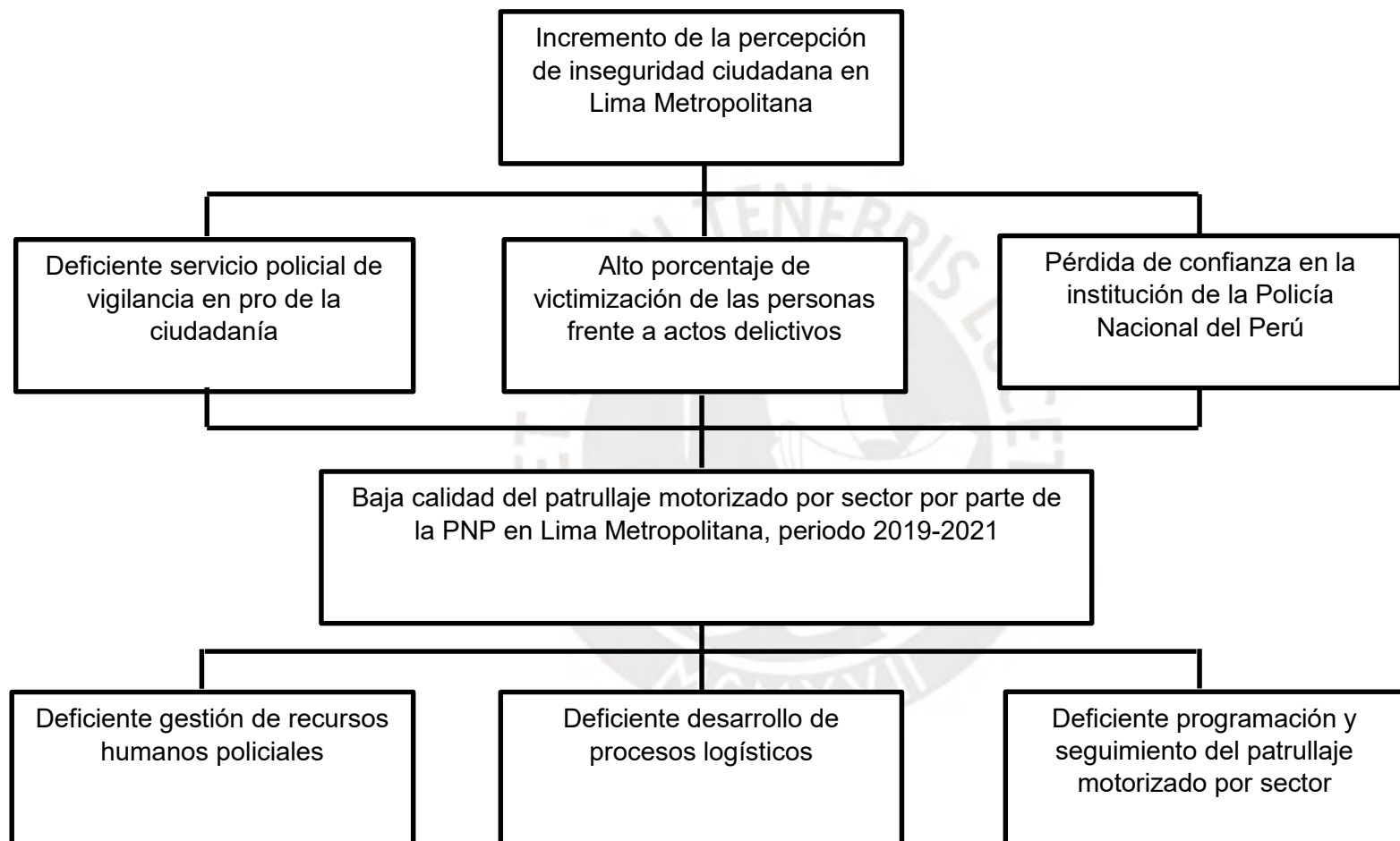
*Porcentaje de población de 15 años a más con percepción de inseguridad ciudadana en Lima Metropolitana 2015 – 2021*



*Nota:* Tomado de INEI (2022).

**Figura 15**

*Árbol de problema público*



## CAPÍTULO III

### DISEÑO DEL PROTOTIPO DE INNOVACIÓN

#### 3.1. Desafío de innovación

Identificado las causas del problema público, materia de investigación, se buscará seleccionar una de ellas para desarrollar el desafío de innovación, con base en el índice de jerarquización de causas (ver Anexo 6). En primer lugar, las tres causas tienen un nivel alto de impacto en el problema. La deficiente gestión de recursos humanos genera la baja calidad del patrullaje, debido a que los efectivos policiales no estén debidamente capacitados y sean insuficientes. El deficiente desarrollo de procesos logísticos dificulta el uso de recursos necesarios para realizar el servicio de patrullaje, ya sea porque estos recursos son insuficientes o porque se encuentran en mal estado. Y, en definitiva, una mala programación del patrullaje también afecta negativamente la calidad del servicio, en razón que la información de cumplimiento del patrullaje por sector al 100% que el comando policial efectúa año tras año dista de la realidad por cuanto hay sectores no coberturados en espacio y tiempo, tampoco se informa sobre la incidencia delictiva (variable según realidad local).

Por otro lado, la deficiente programación y seguimiento del patrullaje motorizado por sector es la única causa con nivel alto y con mayores posibilidades de modificación por la institución policial, pues desde la Comandancia de la PNP se tienen facultades para modificar todos los aspectos técnicos vinculados a este servicio que en el Programa Presupuestal se desarrolla como producto. La deficiente gestión de recursos humanos tiene una regular posibilidad de ser modificado por la institución policial, pues esta insuficiencia es un problema complejo que involucra a varias partes, aunque sobre la capacitación sí se puedan establecer mejoras directamente. En cuanto al deficiente desarrollo de procesos logísticos, se concluye que existe una regular posibilidad de modificación, ya que la aprobación de temas presupuestales y de adquisición escapa de la organización.

Asimismo, tomando en cuenta el criterio normativo, las tres causas están bajo responsabilidades y facultades normativas. La deficiente gestión de recursos humanos policiales se rige en base a normativa de rango de ley y normas de rango ministerial, aunque también hay un espacio para las directivas de la PNP. El deficiente desarrollo de procesos logísticos se asemeja a la causa anterior, debido a que la normativa referente a la aprobación de presupuesto y adquisiciones se desarrolla a nivel ministerial y de ley. Por el lado de la deficiente programación y seguimiento del patrullaje motorizado por sector, las facultades normativas son compartidas entre la PNP y el MININTER.

Por lo tanto, la causa elegida es la “deficiente programación y seguimiento del patrullaje motorizado por sector”, por haber obtenido el mayor puntaje en base a los criterios del índice de jerarquización de causas, para desarrollar la propuesta innovativa al problema planteado.

**Tabla 3**

*Jerarquización de causas*

<b>Causas</b>	<b>Dimensión 1: Nivel de impacto en el problema</b>	<b>Dimensión 2: Posibilidades de modificación por parte de la organización</b>	<b>Dimensión 3: Se encuentra en el ámbito normativo de la organización desde el cual pretendo generar la intervención</b>	<b>Total</b>
Deficiente gestión de recursos humanos policiales	3	2	1	6
Deficiente desarrollo de procesos logísticos	3	2	1	6
Deficiente programación y seguimiento del patrullaje motorizado por sector	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>7</b>

De este modo, así se configura el desafío de innovación:

- **Problema público:** Baja calidad del patrullaje motorizado policial en Lima Metropolitana.
- **Causa seleccionada:** Deficiente programación y seguimiento del patrullaje motorizado por sector.
- **Desafío de innovación:** ¿Cómo podemos mejorar la programación y seguimiento del patrullaje motorizado por sector para elevar la calidad del patrullaje policial en Lima Metropolitana?

### 3.2. Experiencias previas para hacer frente al desafío de innovación

#### 3.2.1. El caso del Plan de Vigilancia por Cuadrantes de la Policía Nacional de Colombia (PNVCC)

El PNVCC es una estrategia operativa policial que desarrolla la institución policial colombiana, con el objetivo de optimizar el servicio policial sobre la demarcación geográfica, otorgándole al responsable policial una determinada jurisdicción o territorio y contexto de acción, potencializando el conocimiento y accionar policial. (Paez Murillo, Sandoval Garrido, & Peón Escalante, 2020) Entre los logros de relevancia operativa de la implementación del PNVCC se encuentran la mejora de la imagen policial frente a la comunidad y el fortalecimiento del binomio autoridad policial y comunidad.

El Modelo Nacional de Vigilancia Comunitaria por Cuadrantes (MNVCC) es diseñado en el siguiente paso, buscando el desarrollo del elemento de análisis de los problemas en cada espacio territorial; en este sentido, el MNVCC contiene: análisis temporal y georreferenciación de la actividad delictiva, movilidad y accesibilidad, talento humano y medios logísticos, identificación de áreas de influencia de grupos delictivos organizados y actividad económica.

Ambas estrategias, el PNVCC como el MNVCC se desarrollan sobre la base de la piedra angular del enfoque: el cuadrante, de esa forma, el diseño del cuadrante como espacio físico

donde se realizará la intervención policial consiste en la delimitación y georreferenciación en base a la información obtenida por la apreciación diagnóstica, recursos tecnológicos y logísticos disponibles. En términos de innovación, se presentan herramientas en ambos elementos de la experiencia, los cuales, como se ha dicho, son consecutivos y complementarios en la mejora del servicio policial. Por el lado del PNVCC, la herramienta principal es la Tabla de Acciones Mínimas Requeridas (TAMIR), que reporta las acciones policiales, el cual es único y específico por cada cuadrante. Por otro lado, las herramientas del MNVCC son los siguientes: Sistema de Información Delincuencial y Controversial (SIVICC), Sistema de Información Geográfica de la Policía Nacional (SIGPONAL) y el Sistema de información Estadística, Delincuencial Contravencional y Operativa (SIEDCO). (Paez Murillo, Sandoval Garrido, & Peón Escalante, 2020) Asimismo, los cuadrantes son asignados con un código único de identificación, con la finalidad de precisar la particularidad y necesaria actualización del inventario de los cuadrantes, alimentando la base de datos del MNVCC. En el Perú, la intervención presupuestal es a nivel de sector, mientras la actividad operativa policial es a nivel cuadrante.

**Tabla 4**

*Elementos de análisis de la experiencia del PNVCC de Colombia*

<b>Elementos</b>	<b>Subelementos</b>
Descripción de la experiencia	- Objetivos de la experiencia: PNVCC: Optimizar el servicio policial a través de la delimitación territorial. MNVCC: Analizar los problemas identificados para planificar el servicio de policía.
	- Alcance de la experiencia: nacional (Colombia)
	- Público objetivo de la experiencia: comunidad.
	- Periodo de implementación de la experiencia: 2010-2013
	- Rol de las entidades encargadas de su implementación: Fuerza Pública – Policía Nacional de Colombia
Aspectos que aborda del desafío de innovación (indique componentes específicos)	- Delimitación territorial del servicio policial - Sectorización del servicio policial - Planificación estratégica del servicio policial - Programación metodológica del servicio policial - Vigilancia policial
Razones por las que se indica que es una innovación	- Diseño del cuadrante como núcleo técnico del servicio policial - Uso de informe de acciones policiales, desarrollado en base a un diagnóstico por cuadrante. - Uso integrado de sistemas de información por aplicativos.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Codificación de los cuadrantes territoriales.</li> <li>- El Comando de Atención Inmediata (CAI) móvil como unidad de jurisdicción menor más cerca al ciudadano.</li> </ul>
Resultados alcanzados con la implementación de la experiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En el público objetivo: revalorar la imagen policial frente a la comunidad colombiana.</li> <li>- En la institución policial: Fortalecimiento de lazos con la comunidad y mejora del servicio policial.</li> </ul>
Dificultades identificadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad de trabajo en equipo.</li> <li>- Formación del personal en planes de mejoramiento.</li> <li>- Sensibilización de los coordinadores y líderes en la importancia de los planes de mejoramiento.</li> <li>- Establecimiento de actividades que permitan mejorar el clima laboral.</li> </ul>

### 3.2.2. El caso del Plan Cuadrante de los Carabineros de Chile

Como método y estrategia policial operativa, los Carabineros de Chile emplean el Plan Cuadrante de Seguridad Preventiva (PCSP) a fin de satisfacer los requerimientos de seguridad en la población en el contexto urbano. Esta estrategia está basada en la integración de 3 enfoques: i) las competencias relacionadas y el conocimiento de metodologías dentro de la profesionalización policial, ii) los aspectos de inteligencia emocional y habilidades sociales en general, en el modelo de la policía comunitaria y iii) la estrategia de prevención policial y la red de responsabilidad compartida como parte de la arista de policía orientada a la resolución de problemas. El sustento metodológico toma en cuenta tres apartados: despliegue operativo, dinámica y demanda, y proyectos de vigilancia policial (Niveles de Vigilancia). Por otro lado, los principales aspectos metodológicos son los siguiente: cuantificación de la oferta y demanda, según la realidad local; el equilibrio del índice de Cobertura Policial y la Equivalencia de recursos en U.V.E. (Espriú Guerra, 2013)

En tal sentido, la aplicación del PCSP se divide en dos etapas: el análisis de cuadrantes y la evaluación de la ejecución del plan. Sobre lo primero, la experiencia desarrolla elementos metodológicos innovadores: el equilibrio  $IDCP=1$  para determinar la relación entre oferta y demanda en un área determinada, la fórmula para calcular el aporte de los diferentes medios de vigilancia, el índice de cobertura basado en el porcentaje de la población total beneficiada, y la



función priorización de comunas como herramienta de cálculo. Por su parte, el modelo de evaluación del PCSP integra principios de focalización, coordinación, territorialidad, participación, seguimiento y evaluación, desarrollado bajo la Metodología de Marco Lógico, por la cual se presentan los objetivos del programa y sus relaciones de causalidad de forma sistémica con el apoyo de indicadores: georreferenciación, sectorización, mejorar competencias, trabajo integrado, disminución de los índices de victimización y percepción de inseguridad ciudadana.

**Tabla 5**

*Elementos de análisis de la experiencia Plan Cuadrante de Seguridad Preventiva de Chile*

<b>Elementos</b>	<b>Subelementos</b>
Descripción de la experiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Objetivos de la experiencia: Contribuir a reducir el delito e incrementar la percepción de seguridad, poniendo énfasis en la relación ciudadanía-carabinero con el propósito de obtener información de interés policial.</li> <li>- Alcance de la experiencia (nacional, regional, local): nacional (Chile)</li> <li>- Público objetivo de la experiencia: comunidad.</li> <li>- Periodo de implementación de la experiencia: 2000-2022 (actualidad)</li> <li>- Responsabilidades de las entidades encargadas de su implementación: Carabineros de Chile</li> </ul>
Aspectos que aborda del desafío de innovación (indique componentes específicos)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Metodología del despliegue operativo</li> <li>- Análisis de la realidad delictual por sectores</li> <li>- Programación de los recursos humanos para el servicio policial</li> <li>- Programación de recursos logísticos para el servicio policial</li> <li>- Categorización por variables propias de cada sector</li> </ul>
Razones por las que se indica que es una innovación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuantificación de la oferta y demanda, según realidad local</li> <li>- Orientación al equilibrio del Índice de Cobertura Policial.</li> <li>- Orientación a la equivalencia de recursos en Unidades de Vigilancia Equivalente.</li> <li>- Desarrollo de Función Priorización de Comunas.</li> </ul>
Resultados alcanzados con la implementación de la experiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En el público objetivo: Mayor cantidad de la población nacional se beneficia de estrategias preventivas de seguridad.</li> <li>- En la administración pública: Mejora en el uso efectivo de los recursos logísticos y recursos humanos policiales.</li> </ul>
Dificultades identificadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos presupuestarios necesarios.</li> <li>- Mejora de los controles internos de la institución policial.</li> <li>- Reforma estructural en la organización interna de la policía.</li> <li>- Rediseño en la formación policial.</li> </ul>

### **3.2.3. El caso del Programa Barrio de Paz del Gobierno Nacional de Chile**

El programa Barrio de Paz consiste en el desarrollo de una intervención preventiva sobre dos tipos de barrio en Chile: barrios comerciales y barrios residenciales. Por consiguiente, los programas tomaron los nombres de: Barrio de paz comercial y barrio de paz residencial. La clasificación de ambos tipos de barrio corresponde, por un lado, a las características de la delincuencia que toma lugar en cada uno; los barrios comerciales sufren de delitos contra la propiedad, mientras que los barrios residenciales persiguen la concurrencia de delitos vinculados a las incivildades y el desorden social. (Frühling & Gallardo, 2012). Aplicar criterios de selección en los barrios donde se realizaría el programa enfrentó dos dificultades: la primera, inexistencia de indicadores sobre victimización y variables que expresen factores de riesgo a nivel de barrios, por lo que se tiene que recurrir a información proveniente de los municipios; la segunda dificultad es la selección de barrios por motivos ajenos a su índice objetivo de violencia o de producción de infractores de ley. Debido a que la intervención involucra un acuerdo entre el Ministerio y el alcalde, este último apoya con recursos necesarios para realizar los programas de mejoramiento del barrio.

En tal sentido, el proceso de selección de barrios considera el número de habitantes de los municipios y la variable delictual. En esa misma línea, el método de selección fue el siguiente: i) selección de comunas sobre 25 mil habitantes, ii) construcción de índice compuesto de distintos indicadores vinculados a la actividad delictual y victimización de cada comuna, tomando en cuenta una variedad de estadísticas, iii) priorización de las comunas de donde se seleccionarían los barrios para efectuar las intervenciones, iv) selección de barrios, los cuales deben tener continuidad territorial y no superar los 10.000 habitantes. (Frühling & Gallardo, 2012) De este modo, se obtiene lo que se denomina como focalización de la intervención mediante el enfoque de sectorización por áreas pequeñas o calientes, en función a la incidencia delictiva. Asimismo, las líneas de intervención de Barrios en Paz no son preestablecidas, pues su constitución depende

de los resultados de diagnóstico de cada barrio, alineándose fielmente a la focalización en áreas pequeñas y/o con un nivel alto delincriminal.

**Tabla 6**

*Elementos de análisis de la experiencia Barrio de Paz de Chile*

<b>Elementos</b>	<b>Subelementos</b>
Descripción de la experiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Objetivos: Barrio en Paz Comercial: Disminuir victimización por delitos contra la propiedad. Barrio en Paz Residencial: Disminuir victimización por delitos asociados a las incivildades y el desorden social.</li> <li>- Alcance: nacional (Chile)</li> <li>- Público objetivo: barrio.</li> <li>- Periodo de implementación: 2010-2022.</li> <li>- Rol de las entidades encargadas de su implementación: Ministerio del Interior y Seguridad Pública, y Carabineros de Chile.</li> </ul>
Aspectos que aborda del desafío de innovación (indique componentes específicos)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sectorización del servicio policial</li> <li>- Programación preventiva</li> <li>- Programación metodológica del servicio policial</li> <li>- Vigilancia policial</li> <li>- Patrullaje policial</li> </ul>
Razones por las que se indica que es una innovación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Considera que el barrio es la “unidad básica de intervención”.</li> <li>- Focalización de las intervenciones en áreas pequeñas y calientes.</li> <li>- Centra la programación en barrios comerciales y residenciales.</li> <li>- Enfoque que complementa la prevención, el control policial y la colaboración entre la ciudadanía y la autoridad.</li> </ul>
Resultados alcanzados con la implementación de la experiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En el público objetivo: Reducción de la victimización en los barrios comerciales y residenciales.</li> <li>- En la entidad pública: Descentralización y especialización de la institución policial.</li> </ul>
Dificultades identificadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Indicadores sofisticados.</li> <li>- Índice de seguridad en los barrios.</li> <li>- Estudios de carácter longitudinal.</li> <li>- Transparencia de la información.</li> </ul>

### **3.3. Proceso de la conceptualización y prototipado**

#### **3.3.1. Proceso de conceptualización**

Con el objeto de configurar ideas que respondan como solución al desafío de innovación, se revisaron distintos casos que abordan el tema en cuestión, cuya información se utilizó para elaborar las siguientes tablas:

**Tabla 7***Generación de ideas*

Nombre de la idea	Descripción de la idea	Fuente o autor de la idea
Sistemas de Información integrados por aplicativo	Se busca implementar nuevos sistemas de información, mejorar los ya existentes e integrarlos, así como vincularlos a un aplicativo que facilite el recojo de datos.	Expertos
Informes de acciones policiales	Consiste en plantear formatos de informes por cada espacio geográfico para registrar la actividad policial.	Área administrativa
Diagnóstico por espacio de territorio	Consta de realizar una evaluación de cada espacio territorial para conocer sus necesidades.	Personal policial de campo
Función Priorización de Territorios	Es una fórmula matemática que se basa en la estandarización de la población, casos y tasa delictuales, y demanda de una jurisdicción.	Expertos
Índice de cobertura policial	Consiste en el porcentaje de demanda que cubre la oferta del servicio policial en un área territorial.	Área administrativa
Indicador de unidades de vigilancia equivalente	Se trata de una fórmula matemática que se calcula a partir de variables que representan recursos de vigilancia, cuya unidad (UV) mide la capacidad de vigilancia de cada recurso.	Expertos
Focalización en áreas determinadas	Plantea la clasificación de áreas determinadas de acuerdo a características o atributos relevantes para la intervención policial.	Personal policial de campo

**Tabla 8***Agrupación de ideas*

Ideas conformadas en base a ideas específicas	Ideas específicas
Grupo de ideas tecnológicas	- Sistemas de información integrados por aplicativo
Grupo de ideas respecto a herramientas metodológicas cuantitativas	- Indicador de unidades de vigilancia equivalente
	- Índice de cobertura policial
	- Función priorización de territorios
Grupo de ideas relacionadas a las herramientas metodológicas cualitativas	- Focalización en áreas determinadas
	- Diagnóstico por espacio de territorio
	- Informes de acciones policiales

**Tabla 9***Priorización de ideas*

Grupos de ideas	Deseabilidad	Factibilidad	Viabilidad	Impacto	Disrupción	TOTAL
Tecnológicas	X	X	X	X	X	5
Respecto a herramientas metodológicas cuantitativas	X	X	X	X		4

Relacionadas a herramientas metodológicas cualitativas	X	X	X	3
--	---	---	---	---

Después de haber evaluado las experiencias que buscan responder al desafío de innovación y habiendo priorizado las ideas más convenientes a partir del análisis de aquellas, se pasará a conceptualizar una propuesta de solución en el presente apartado. El conjunto de ideas seleccionados fue las tecnológicas, pues obtuvo el mayor puntaje. Este grupo de ideas está constituido por una sola idea: los sistemas de información integrados por aplicativo. A partir de esta idea, se va a desarrollar primero un bosquejo, y luego, tras la aplicación de una técnica de maduración se presentará el concepto final de la propuesta de innovación para responder al desafío.

La solución planteada tiene como denominación Sistema de Información Digital para la Programación del Patrullaje por Sector, herramienta tecnológica presentada en un aplicativo a través de una plataforma. Asimismo, la población beneficiada de la solución que harán uso del prototipo de innovación es el personal policial encargado de la programación del patrullaje por sector de las comisarías de Lima Metropolitana, el comisario y el personal policial que efectúa el servicio del patrullaje por sector en campo.

La descripción de la solución consiste en tres elementos. El primer elemento es diseñar un sistema informático de información que reciba, procese y analice datos sobre incidencia delictiva y servicio de patrullaje, a través de algoritmos determinados. El segundo elemento es diseñar una plataforma digital que permita la presentación, visualización, ordenamiento e interacción de los datos sistematizados por los algoritmos previamente mencionados. Por último, el tercer elemento es el desarrollo de un aplicativo informático que permita facilitar el uso de la plataforma de manera independiente a un buscador y en diversos dispositivos como una Tablet, la cual es utilizada dentro de los vehículos de patrullaje.

Finalmente, el beneficio aportado por la propuesta de solución es el logro de la mejora integral de la programación del patrullaje por sector, por parte de las comisarías de Lima Metropolitana. Esta mejora puede detallarse por medio de tres aspectos. Por un lado, el sistema a través del aplicativo permite que los actores policiales de las comisarías, vinculados al servicio de patrullaje, ingresen información sobre la ejecución del mismo. Por otro lado, la innovación propone el procesamiento y ordenamiento de información, facilitando la evaluación por parte de los actores. En última instancia, la solución plantea un espacio de consulta digital interactivo que de soporte a la mejor toma de decisiones sobre el patrullaje policial.

**Tabla 10**

*Descripción del bosquejo del concepto*

<b>Ítem</b>	<b>Contenido</b>
Denominación de la solución	Sistema de información digital para la programación del patrullaje policial por sector (aplicativo y plataforma).
Población beneficiada de la solución	Comisarías seleccionadas de Lima Metropolitana, áreas encargadas de la programación del patrullaje por sector.
Descripción de solución	Desarrollo de una aplicación informática y una plataforma digital, basadas en un sistema de información como herramienta tecnológica para ingresar, procesar, visualizar y consultar datos sobre el patrullaje policial por sector.
Descripción breve del beneficio aportado	El aplicativo permite una mejora integral del patrullaje policial por sector de la siguiente manera: 1) Permite que los actores vinculados ingresen información sobre sus actividades a una sola base de datos; 2) Procesa y ordena la información ingresada, generando productos de visualización; 3) Otorga un espacio digital de consulta para los actores involucrados, con la finalidad de mejorar el servicio de patrullaje.

Con el bosquejo de la idea de innovación realizado, se emplea sobre él las técnicas del *design thinking* con la finalidad de conceptualizar dicha idea. En primer lugar, se usa la lluvia de ideas para realizar una caracterización completa de la solución: actividades para el desarrollo, partes del producto, medios de la implementación, etc.

Además, se identifican a los actores involucrados a través del mapeo de actores, desde los desarrolladores del prototipo hasta el usuario final y aquellos que forman parte de su entorno.

Por último, se organizaron sesiones en las que se aplicará el *storytelling*, cuya finalidad es difundir la propuesta de solución y recibir una retroalimentación por parte de los usuarios finales para su mejora.

## Tabla 11

### *Técnicas del design thinking aplicadas*

<b>Estructura del <i>design thinking</i></b>	<b>Descripción</b>
Persona	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Usuario 1 / Comisario: principal responsable de la programación del patrullaje por sector, tiene facultades para planificar y controlar el servicio de patrullaje, desarrolla sus funciones mayormente en la comisaría, tiene acceso sobre toda la información del servicio por parte de su comisaría y dirige al personal policial de la misma.</li> <li>- Usuario 2 / Policía que realiza el patrullaje: ejecuta directamente el servicio de patrullaje por sector, desarrolla sus funciones mayormente en campo, tiene responsabilidad de registrar información sobre sus actividades realizando el servicio y obedece a las directivas del comisario.</li> </ul>
Definir el mapa de experiencias	<p>Usuario 1 / Comisario:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Usa el aplicativo para consultar qué sectores tienen mayor incidencia delictiva y qué tipos de delito predominan en cada una de ellos: <b>POSITIVO.</b></li> <li>- Usa el aplicativo para conocer el desempeño de los patrulleros durante el día: <b>POSITIVO.</b></li> <li>- Usa la información del aplicativo para programar el patrullaje de los siguientes días: <b>POSITIVO.</b></li> <li>- Usa el aplicativo con dificultad para encontrar la información más destacada de desempeño en tiempo real: <b>NEGATIVO.</b></li> </ul>

	<p>Usuario 2 / Policía que realiza el patrullaje:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Usa el aplicativo para consultar sus actividades del día: <b>POSITIVO.</b></li> <li>- Usa el aplicativo para consultar datos de incidencia delictiva en su territorio designado: <b>POSITIVO</b></li> <li>- Usa el aplicativo para ingresar información sobre sus actividades de patrullaje: <b>POSITIVO.</b></li> <li>- Usa el aplicativo con dificultad para ver y relacionar la información más relevante de sus actividades en tiempo real: <b>NEGATIVO.</b></li> </ul>
"Y si...? (What if)"	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Y si se integra un mapa interactivo de la jurisdicción a la plataforma de la aplicación.</li> <li>b) Y si utilizamos gráficos y tablas interactivas que destaquen los elementos más anormales.</li> <li>c) Y si se emplea más de un nivel de interacción para priorizar la visualización de los datos deseados.</li> <li>d) Y si se implementa una barra de herramientas para modificar la visualización de los datos.</li> </ul>
Cuentacuentos (storytelling)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El usuario accede al aplicativo con su propia cuenta y visualiza directamente el tablero de control, desde una laptop, computadora de escritorio o Tablet.</li> <li>- El tablero de control tiene una paleta de colores sobria y un diseño simple. Las pestañas se dividen en: tabla general, tabla específica, indicadores de desempeño y registro de actividades.</li> <li>- Además de las pestañas, hay un menú de herramientas que permiten modificar la visualización de cada pestaña, de acuerdo a las necesidades.</li> <li>- Para su uso durante la ejecución del patrullaje, el aplicativo cuenta con reconocimiento de voz para mostrar información relevante en el momento.</li> </ul>
Redefinición de la propuesta de valor	Desarrollo del Tablero de Control Operativo del Patrullaje por Sector, presentado a través de una plataforma en un aplicativo informático.



### **3.3.2. Proceso de prototipado**

Después de haber culminado con la conceptualización de la propuesta de innovación, se pasará a desarrollar el prototipo desde el nivel de resolución más bajo, el nivel conceptual, hasta el nivel de más alta resolución, el nivel funcional. El flujo de generación del prototipo se representa en la Figura 16.

De este modo, la resolución hace referencia a la claridad con la que se describe al prototipo, de modo que en un primer momento se tomará la idea de innovación como tal con las características más básicas, luego se establecerán las características correspondientes a la interacción mediata e inmediata del usuario, y finalmente se detallarán las funcionalidades de toda la composición del prototipo.

El prototipo final se construye progresivamente a través de tres niveles. En primer lugar, se encuentra el nivel conceptual, correspondiente a la baja resolución del prototipo, el cual define que el núcleo de la innovación es el diseño y desarrollo de la herramienta tecnológica Tablero de Control de Calidad del Patrullaje, para lo cual se requiere establecer una plataforma digital y construir un aplicativo informático. En algunos dispositivos se podrá acceder a la plataforma mediante una página web, mientras que en otros será más conveniente hacerlo mediante un aplicativo. El tipo de dispositivo dependerá del rol del usuario: los efectivos de patrulla usarán el aplicativo mediante una Tablet o celular; por otro lado, el comisario podrá acceder mediante una página web en una laptop.

En segundo lugar, se presenta el nivel sensorial, correspondiente al prototipo de mediana resolución, que desarrolla la configuración del prototipo a través de la interacción entre el prototipo y los usuarios, la cual es principalmente visual y cuya práctica se da en un espacio virtual, ya sea por medio de una página web alojada en internet o por un aplicativo informático descargado en el dispositivo correspondiente.

Por último, se establece el nivel funcional, que hace referencia al prototipo de alta resolución, el cual detalla minuciosamente las funcionalidades de los componentes que tiene el prototipo, por lo que se desagrega la funcionalidad total entre los tres elementos planteados. En la siguiente tabla se desarrollan los niveles de prototipado de forma detallada.

**Tabla 12**

*Definición de los niveles de prototipado*

<b>Niveles</b>	<b>Descripción</b>
<b>NIVEL CONCEPTUAL</b> (bajo nivel de resolución)	El concepto definido del prototipo es el siguiente: La innovación consiste en la implementación de la herramienta tecnológica <i>Tablero de Control de Calidad del Patrullaje</i> que se encontrará en una plataforma digital, a la cual se podrá acceder mediante un aplicativo informático.
<b>NIVEL SENSORIAL</b> (medio nivel de resolución)	La aproximación visual y sensorial del prototipo se describe de la siguiente manera, por cada componente: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicativo: Se descarga de una página web y queda alojado en una computadora o dispositivo móvil, desde el cual se ingresa al mismo aplicativo por medio de un código de usuario y contraseña individual. Técnicamente, también se podría usar la herramienta desde la web, pero solo es recomendable para los funcionarios administrativos de las Unidad de Planificación, mas no para los demás usuarios.</li> <li>- Plataforma: Una vez se ingresa al aplicativo, se tiene acceso a la plataforma, la cual es amplia, por lo que mientras más grande sea la pantalla del dispositivo, más cómodo es su uso. La plataforma cuenta con un menú donde se aprecian las opciones del <i>Tablero</i>, datos y metadatos del usuario, el uso individual de la aplicación, la configuración de elementos de forma, políticas de seguridad y el cierre de sesión.</li> <li>- Tablero de Control: Se cuenta con una barra de herramientas y el propio Tablero, el cual contiene pestañas de visualización y divisiones en cada una para mostrar los datos. El usuario puede hacer uso de las herramientas e ingresar a la pestaña que prefiera según la acción que quiere realizar. Las pestañas variarán de acuerdo al tipo de usuario que está haciendo uso de la plataforma, pues cada uno tiene usos y funciones distintas.</li> </ul>
<b>NIVEL FUNCIONAL</b> (alto nivel de resolución)	Funcionalidades de los componentes del prototipo: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicativo: Tiene como funcionalidades el alojamiento de información en una sola base de datos, otorgar información de los perfiles de usuarios y su comportamiento en su uso, y se adapta a tener presencia y disposición para el uso de la plataforma en distintos dispositivos.</li> </ul>

- 
- Plataforma: Las funcionalidades de la plataforma son otorgar una interfaz dinámica y ordenada para la interacción del usuario con la herramienta tecnológica, proveer de un espacio digital para el desempeño de la herramienta tecnológica y generar conectividad en el uso de los usuarios a tiempo real.
  - Tablero de Control: En primer lugar, la visualización; esta consiste en mostrar a los usuarios información sobre incidencia delictiva y patrullaje, la cual es actualizada constantemente. En segundo lugar, se encuentra el procesamiento de datos, por la cual el Tablero mediante algoritmos arroja datos ya procesados para el conocimiento oportuno de los usuarios. Luego se encuentra el ingreso de datos, por medio del cual los usuarios proveen de datos sobre el servicio policial para que la base de datos se actualice. Asimismo, tenemos la barra de herramientas que permite analizar los datos para generar nuevos y específicos gráficos y tablas sobre los datos. Finalmente, está la descarga de datos, pudiendo conservar en el dispositivo los datos automáticos o generados por medio del análisis, en formatos Excel, PDF u otros.
- 

Habiendo establecido el prototipo de alta resolución, es momento de testear el prototipo. Las características ya se encuentran confirmadas, al igual que la respuesta a las diversas hipótesis. Las hipótesis se plantean desde la respuesta del prototipo a diversos escenarios, los cuales son: uso en el patrullaje vehicular, modernización del registro, informes de actividades policiales, conocimiento sobre patrullaje efectivo y conocimiento sobre desempeño por unidades. Todas encontraron una respuesta adecuada en nuestro prototipo de alta resolución. En tal sentido, el siguiente paso de testeo corresponde a elaborar y responder a un cuestionario de preguntas de testeo, lo cual se desarrolla en el siguiente cuadro.

Como cuarto y último paso de testeo del prototipo, se pasó a planificar el proceso de testeo, para lo cual se presenta al coordinador del Programa Presupuestal 0030 la definición existente del prototipo con los dos primeros niveles completados, con la finalidad de encontrar los puntos de mejora o modificación del prototipo. Asimismo, una vez recogidas las apreciaciones por parte del usuario, se le aplica a este un cuestionario de preguntas para confirmar si los

cambios que sugiere convierten al prototipo en una solución de innovación efectiva al problema planteado.

**Tabla 13**

*Cuestionario de preguntas para el testeo*

No.	Pregunta	Respuestas
01	<b>¿Hasta qué punto es probable que este prototipo sea efectivo para lograr lo que queremos lograr?</b>	El prototipo será efectivo porque aborda elementos fundamentales dentro de la programación del patrullaje por sector: es una herramienta que acompaña los distintos momentos de planificación y evaluación del servicio, desde el trabajo de campo hasta el trabajo del comisario y el trabajo de la Unidad de Planificación. Por lo tanto, será efectivo para lograr el rediseño del producto del patrullaje por sector del PP0030.
02	<b>¿Hasta qué punto es probable que este prototipo sea factible en el mundo real?</b>	Es factible pues existen experiencias similares en otras áreas del sector público del país, así como también tiene un desarrollo tecnológico equivalente o cercano al que tienen otras herramientas dentro de la propia PNP, como es el caso de los distintos sistemas de información tecnológicos, especialmente el SIPCOP.
03	<b>¿Hasta qué punto es probable que este prototipo sea viable en el contexto actual (económico, político, social, etc.)?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="761 999 1346 1241">- <b>Contexto económico:</b> Los costos respecto al desarrollo de la aplicación y la plataforma, donde se encontrará el Tablero, son accesibles para el presupuesto actual, similares a los que se gestionaron para innovaciones equivalentes en el sector público del país, incluyendo al de interior y la PNP.</li> <li data-bbox="761 1272 1346 1514">- <b>Contexto político:</b> En el terreno político, el impacto es directo, pues la inseguridad ciudadana es percibida como uno de los principales problemas sociales por parte de la ciudadanía. Por lo cual, las acciones para resolverla y sus buenos resultados otorgan de legitimidad y aceptación al gobierno por parte de los ciudadanos.</li> <li data-bbox="761 1545 1346 1818">- <b>Contexto social:</b> Al igual que en el contexto político, mejorar la calidad de patrullaje para disminuir la percepción de inseguridad ciudadana será aprobado por la ciudadanía. Adicionalmente, una versión del Tablero, apta para el público en general, será puesta a disposición de la ciudadanía para su conocimiento sobre los resultados de la innovación.</li> </ul>

<b>04 ¿Hasta qué punto es probable que este prototipo sea apoyado por las partes interesadas clave?</b>	Es muy probable, ya que facilitaría las funciones de las partes interesadas alrededor de la programación del patrullaje por sector. Por medio de los algoritmos, la visualización y el dinamismo de la herramienta tecnológica, las partes interesadas podrán obtener datos en tiempo real para mejorar en tomar acción, planificar o tomar decisiones a nivel estratégico y administrativo sobre el servicio de patrullaje.
<b>05 ¿Hasta qué punto es escalable este prototipo para un mayor impacto?</b>	El prototipo es perfectamente escalable a otros departamentos del Perú, aunque de deben tomar en cuenta los factores que lo rodean, que no se abordan en la presente investigación y que pueden ser diferentes de un lugar a otro: las capacidades logísticas, las capacidades de recursos humanos, el entorno geográfico, las características de la programación en comisarías y las características de la incidencia política.

Habiendo recogido los resultados del testeo, a continuación, se plantea el prototipo final con los cambios que se sugieren. El prototipo final de innovación se compone del Tablero de Control de Calidad del Patrullaje – TABCOP como herramienta tecnológica de análisis de datos, al cual se puede acceder tanto por medio de un aplicativo informático como a través de una plataforma ubicada en una página web. En el tablero se puede encontrar datos sobre incidencia delictiva y el servicio de patrullaje por sector, los cuales se representan en gráficos, tablas, listas y mapas.

Estas representaciones se encuentran distribuidas en las pestañas del tablero y sus datos, que ya son analizados automáticamente por los algoritmos, pueden volver a ser analizados con el uso de los ítems de la barra de herramientas, generando nuevas representaciones. Tanto las representaciones automáticas como aquellas generadas por el usuario pueden ser descargadas en distintos formatos como PDF o Excel. Por consiguiente, se representará los componentes del prototipo final con imágenes representativas, las cuales pueden provenir de casos existentes.

En síntesis, el *TABCOP* se compondría de la siguiente manera:

- **Pestaña No. 1:** Tablero de incidencia delictiva.

- **Pestaña No. 2:** Tablero de datos de servicio de patrullaje georreferenciados.
- **Pestaña No. 3:** Tablero de indicadores clave de desempeño policial.
- **Pestaña No. 4:** Reporte. Carga de información contenida en otros documentos como hojas de rutas e informes policiales, y descarga de datos del Tablero de Control.

Una vez establecido el prototipo en los tres niveles de resolución, se procede con la producción del prototipo en el nivel funcional, el cual es de alta fidelidad. En la tabla 14 se describe este prototipo de alta fidelidad, señalando los elementos que estructuran la composición total del mismo. Asimismo, en la Figura 16 se esquematiza la ruta del presente trabajo para lograr el nivel más alto del prototipo de innovación.

**Tabla 14**

*Prototipo de nivel funcional*

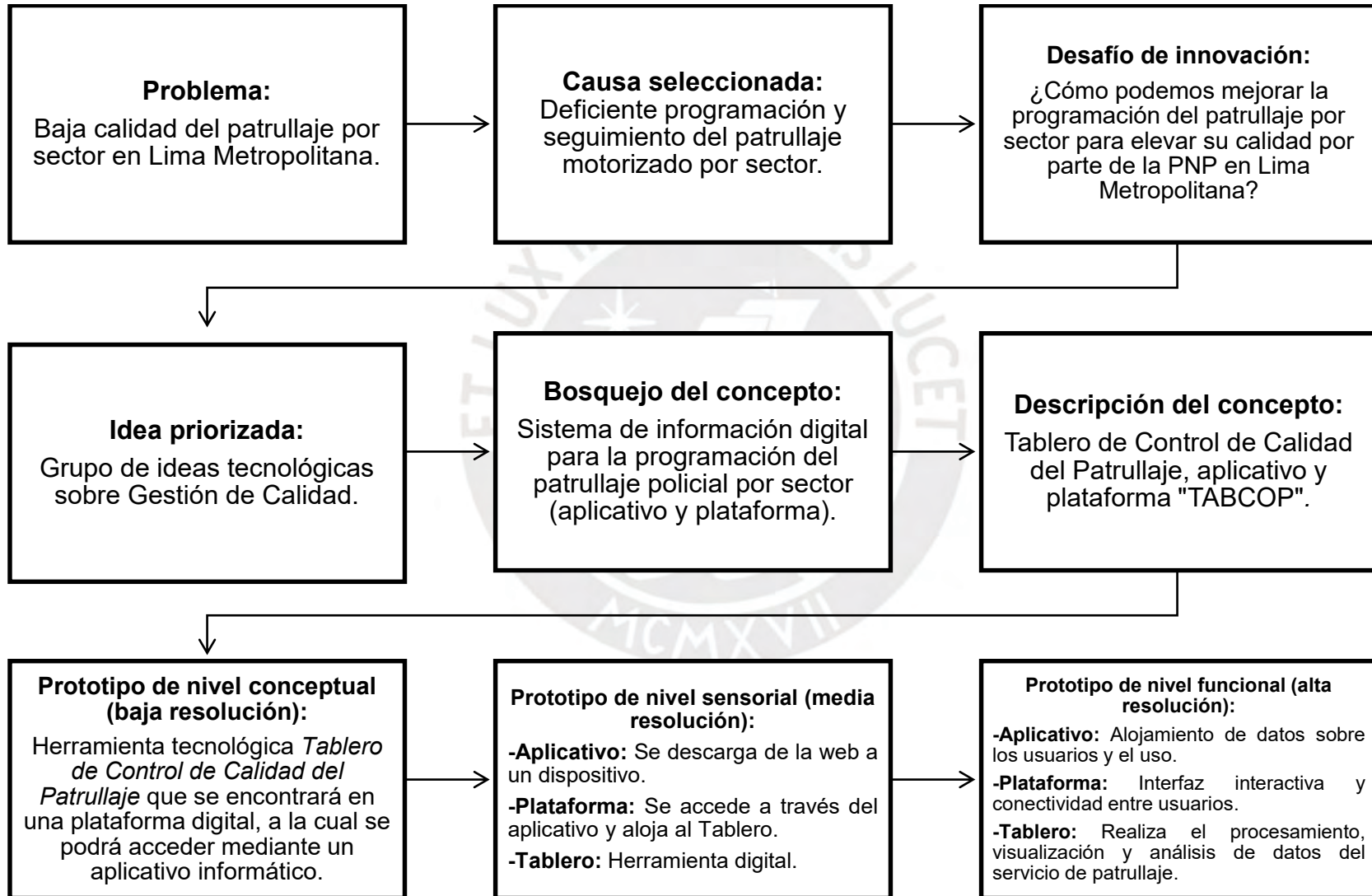
NIVEL	TÉCNICA	DEFINICIÓN
<p>Nivel funcional</p>	<p>Prototipo de alta fidelidad (o alta resolución)</p>	<p>Si bien el Tablero tendrá cambios de acuerdo al usuario que lo use, a continuación, se describirá un prototipo con las características completas que no afectará a esas variaciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1) Aplicativo informático:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se encuentra en la web para su descarga.</li> <li>- Requiere de un código de usuario y contraseña personales para acceder a su contenido.</li> </ul> </li> <li><b>2) Plataforma digital:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se accede a ella por medio del aplicativo.</li> <li>- Muestra en primer lugar una pantalla de inicio donde se explica en qué consiste la herramienta tecnológica, cómo se usa, para qué sirve y normativa relevante.</li> <li>- Por medio de la barra horizontal de menú se puede cambiar de Inicio a otras opciones: Tablero de Control, usuario, Uso de la aplicación, Configuración, Políticas de Seguridad y Cierre de Sesión.</li> <li>- Para acceder a cada opción se selecciona la pestaña correspondiente, la interfaz no cambia mucho en apariencia con respecto a la ventana de Inicio, excepto en el caso de la opción Tablero de Control.</li> <li>- En la ventana del Tablero de Control, la interfaz usa toda su amplitud para generar una nueva barra de menú, esta vez para el uso del Tablero, así como también una barra vertical de herramientas de análisis de datos.</li> </ul> </li> <li><b>3) Tablero de Control:</b></li> </ol>

- 
- El Tablero se presenta con la primera pestaña, la cual es un tablero propiamente dicho, donde se muestran los datos automáticos principales de las jurisdicciones, la visualización de datos puede ser seleccionada por medio de la barra de herramientas, así como también su análisis.
  - La segunda pestaña corresponde a una versión optimizada del mapa de las jurisdicciones del SIPCOP, la cual contiene los mismos datos en tiempo real, pero mejora con respecto al procesamiento de datos en la visualización de data relevante, así como en su análisis por medio de la barra de herramientas.
  - En la tercera pestaña se encontrarán los indicadores de desempeño sectorizados vinculados al servicio de patrullaje con respecto a la incidencia delictiva. Aunque el algoritmo mostrará los dos indicadores principales, es posible analizar mediante su fórmula, y con la barra de herramientas, la data disponible.
  - La cuarta pestaña corresponde al ingreso de datos, por medio de la cual los usuarios a modo de informe pueden registrar información sobre sus actividades, que luego será mostrada en las demás pestañas en tiempo real. Esta pestaña está pensada fundamentalmente para el uso de personal de patrullaje y comisarios.
- 



**Figura 16**

*Flujo de generación de prototipo de alta resolución*





### **3.4. Concepto y prototipo final de innovación**

#### **3.4.1. Concepto final de innovación**

El concepto final se configura a partir de la idea de solución denominada herramienta tecnológica “Tablero de Control de Calidad del Patrullaje – TABCOP”. Esta solución consiste en la implementación de un aplicativo que sistematice los datos y hojas o formas de registro sobre las actividades del servicio de patrullaje por sector que realizan las comisarías en Lima Metropolitana. El aplicativo da acceso a una plataforma que presenta un tablero de control, el cual muestra datos en tiempo real sobre la ejecución y desarrollo del patrullaje en los sectores de cada comisaría.

Actualmente, existe el SIPCOP, herramienta tecnológica desarrollada por el MININTER que interconecta los GPS de las radios de los patrulleros o motocicletas y permite el seguimiento en la trazabilidad o desplazamiento en tiempo real: ubicación, velocidad y kilómetros recorridos. Sin embargo, este sistema solo se limita a procesar datos derivados de la georreferenciación y, por sí solo, no cruza datos vinculados a la incidencia delictiva, ni mucho menos, analiza el desempeño de la entrega del servicio, dejándolo al criterio del personal policial.

El aplicativo no solo busca complementar el SIPCOP, sino optimizar la sistematización de datos referentes al patrullaje por sector, agregando nuevas variables relevantes, mejorando el procesamiento en función al cruce de data y otorgando indicadores de desempeño objetivos para la evaluación del servicio y la retroalimentación de información con miras a mejorar la programación del mismo. Este aplicativo, cuya presentación final es el tablero de control en su plataforma digital, está pensado para ser usado tanto por el comisario y los encargados de planificar y controlar el patrullaje, como también para el personal policial del patrullaje en el campo.

El principal objetivo de la innovación es mejorar la programación del servicio de patrullaje por sector en las comisarías de Lima Metropolitana, cuyas metas están relacionadas a

indicadores claves de desempeño (KPI, por sus siglas en inglés) que miden el éxito de la entrega del servicio y forman parte del Tablero de Control. La primera meta es cubrir un determinado espacio de territorio total, y territorio clasificado por niveles de incidencia delictiva, por el patrullaje, y su indicador es el porcentaje de ese territorio; por otro lado, la segunda meta es realizar una distancia determinada de patrullaje efectivo por parte de los vehículos, y su indicador es el porcentaje de vehículos que patrullan al día.

El valor agregado que la innovación otorga a los usuarios es la provisión de datos objetivos de desempeño en la entrega del servicio de patrullaje por sector, insumo que servirá para el rediseño del producto del patrullaje por sector del PP 0030, y para alertar al MEF sobre la situación real del patrullaje, evidenciando la necesidad de una modificación del presupuesto a la PNP. Asimismo, se considera a la propuesta como innovadora porque integra datos de georreferenciación, datos de servicio policial y datos de incidencia delictiva; así como también por ofrecer una plataforma de visualización e interacción altamente accesible a la consulta y recojo de información relevante para la planificación y el control de la programación del patrullaje por sector.

En cuanto a los riesgos asociados a la solución, aquellos que son internos a las comisarías son que el personal policial no tenga disposición al uso de nuevos medios tecnológicos o que no se encuentre capacitado para ello, mientras que los riesgos externos a las comisarías son que los vehículos de patrullaje no cuenten con GPS, que no haya presupuesto para el desarrollo del aplicativo o que no se pueda integrar la información del SIPCOP. Por otro lado, el impacto positivo de la solución en su entorno es la mejora del desempeño del efectivo policial del servicio de patrullaje, reduciendo los indicadores de incidencia delictiva en cada jurisdicción.

Las principales acciones del usuario están vinculadas a tener la capacidad de interactuar con el aplicativo. El comisario interactúa recibiendo la información del Tablero, generada por GPS

e ingresada por el personal que patrulla, y actualizando las metas y actividades del personal tomando en cuenta los datos descritos. En complementariedad, el personal que patrulla interactúa ingresando datos de sus actividades diarias relacionadas al servicio, así como también recibe la información que actualiza el Tablero, ya sea automáticamente o por acción del comisario. Por su parte, las principales acciones de la institución son las de cooperar con la implementación mediante la norma, la planificación estratégica y la propuesta formativa para el personal.

Finalmente, con respecto a los aliados estratégicos, aquellos internos son fundamentalmente el comisario y el personal que participa de la programación y seguimiento del patrullaje, y el personal policial que realiza el patrullaje en campo. Por el lado de los aliados estratégicos externos se tiene a la población organizada en juntas vecinales comunales, las cuales pueden conocer algunos datos del patrullaje y también pueden dar algún tipo de retroalimentación sobre el comportamiento de hechos delictivos o comportamientos antisociales en los espacios públicos.

**Tabla 15**

*Descripción del concepto*

Ítem	Contenido
¿Cómo se denomina?	Herramienta tecnológica, plataforma digital y aplicativo informático: <i>Tablero de Control de Calidad del Patrullaje – TABCOP</i> .
¿En qué consiste la solución? ¿Cómo describiría su solución?	El tablero de control sistematiza la información sobre las actividades del patrullaje por sector de las comisarías de Lima Metropolitana.
¿Para quién es la solución?	Para los encargados del seguimiento y programación de patrullaje por sector en las comisarías seleccionadas de Lima Metropolitana.
¿Para qué es la solución?	Para mejorar el seguimiento y la programación del patrullaje por sector en las comisarías de Lima Metropolitana.

<p>¿Cuáles son los indicadores claves de desempeño (KPI, por sus siglas en inglés) para identificar que la propuesta ha resultado exitosa?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Institucional: Porcentaje de comisarías que mejoran el desempeño de la entrega del servicio de patrullaje motorizado.</li> <li>- Intermedio: Porcentaje de la población que ha sido víctima de algún delito vinculado a la intervención del patrullaje motorizado.</li> <li>- Final: Porcentaje de la población que percibe inseguridad ciudadana</li> </ul>
<p>¿Qué valor agrega a los usuarios respecto de lo que hoy existe?</p>	<p>El valor agregado que la innovación otorga a los usuarios es la provisión de datos objetivos de desempeño en la entrega del servicio de patrullaje por sector, insumo que servirá para el rediseño del producto del patrullaje por sector del PP0030, y para alertar al MEF sobre la situación real del patrullaje, evidenciando la necesidad de una modificación en el presupuesto a la PNP.</p>
<p>¿Por qué se indica que su propuesta es innovadora?</p>	<p>La propuesta es innovadora porque introduce una herramienta digital integradora en el proceso de programación de patrullaje por sector en Lima Metropolitana. Herramienta que entrega un alcance real sobre el servicio en tiempo real.</p>
<p>¿Cuáles son los riesgos asociados a la solución (internos y externos)?</p>	<p>Los riesgos son que las autoridades de las comisarías no apoyen su implementación, que no exista una predisposición para la adaptación a los medios digitales y que no se ejecuten medidas de capacitación al personal para su implementación.</p>
<p>¿Qué impactos positivos tiene la solución en su entorno?</p>	<p>Esta innovación mejora el seguimiento y programación del patrullaje por sector, generando, por consiguiente, la mejora del rendimiento del personal que realiza el servicio de patrullaje.</p>
<p>¿Cuáles son las principales acciones del usuario?</p>	<p>El personal policial debería ser capaz de interactuar directamente con el aplicativo/plataforma a través de una laptop o tablet, según corresponda.</p>
<p>¿Cuáles son las principales acciones de la organización?</p>	<p>Cooperación a nivel normativo, estratégico y formativo.</p>
<p>¿Quiénes son sus aliados estratégicos internos?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El personal policial que ejecuta el servicio del patrullaje por sector en Lima Metropolitana.</li> </ul>

---

¿Quiénes son sus aliados estratégicos  
externos?

- Organizaciones vecinales y comunales de los  
distritos de Lima Metropolitana.

---

### **3.4.2. Prototipo de alta resolución**

El prototipo final consiste en el “Tablero de Control de Calidad del Patrullaje – TABCOP”, el cual será implementado en una plataforma web, cuyo ingreso se puede ver en la Figura 17. Al ingresar a la interfaz del tablero, por defecto se presenta la primera pestaña, la cual contiene gráficos de métricas sobre la incidencia delictiva (ver Figura 18). La primera pestaña tiene la particularidad de mostrar una ventana adicional con el paso del cursor sobre los gráficos, mostrando datos complementarios, tal como se muestra en la Figura 19. Por otro lado, la segunda pestaña muestra gráficos sobre indicadores de resultados del servicio de patrullaje motorizado por sector (ver Figura 20), mientras que la tercera pestaña, tal como se presenta en la Figura 21, presenta a los gráficos que representan a los indicadores claves de desempeño.

Los filtros de ubicación y tiempo son transversales a las tres pestañas; sin embargo, el filtro de delitos solo aparece en la primera pestaña, así como el de vehículo de patrullaje solo lo hace en la segunda pestaña. Estas funciones ayudan a especificar los datos deseados para la visualización y la descarga de datos, pues cada ítem contará con esta última opción. En lugar de una cuarta pestaña, la interfaz tiene un menú en el que se puede acceder al reporte, opción mediante la cual el comisario debe llenar un informe de las hojas de ruta desarrolladas y las incidencias que tuvieron ocurrencia en su jurisdicción durante el día. Los detalles de las métricas e indicadores desarrollados se encuentran en las tablas 16, 17, 18, 19, 20, 21.

**Figura 17**

*Ventana de ingreso a la plataforma del TABCOP*

INGRESO DEL USUARIO AL TABLERO DE CONTROL

**TABCOP**  
Tablero de Control de Calidad del Patrullaje

Usuario	<input type="text"/>
Contraseña	<input type="password"/>

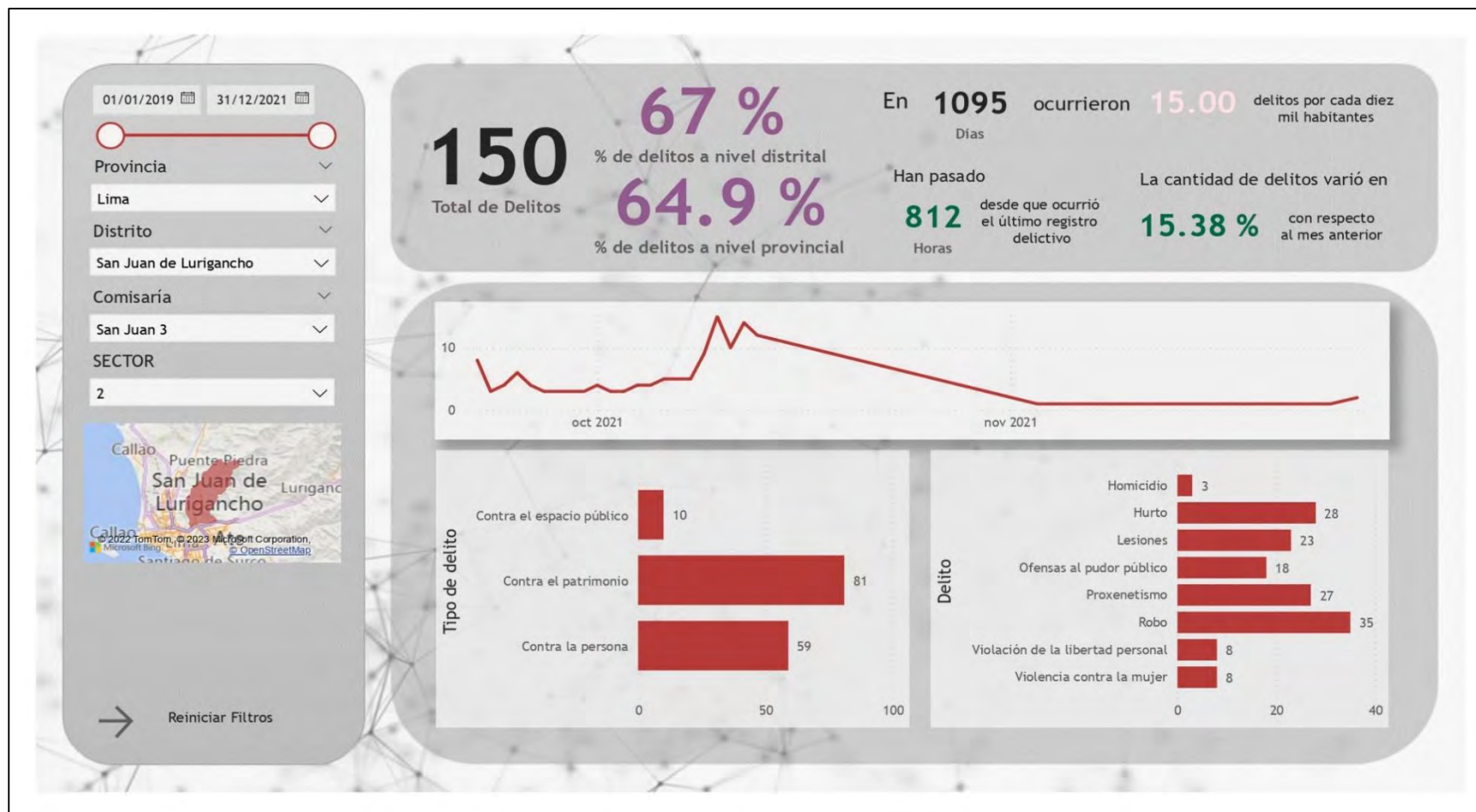
LOGO PNP

LOGO MININTER

*Nota:* Esta ventana permite al usuario ingresar a la plataforma con un usuario y contraseña únicos.

Figura 18

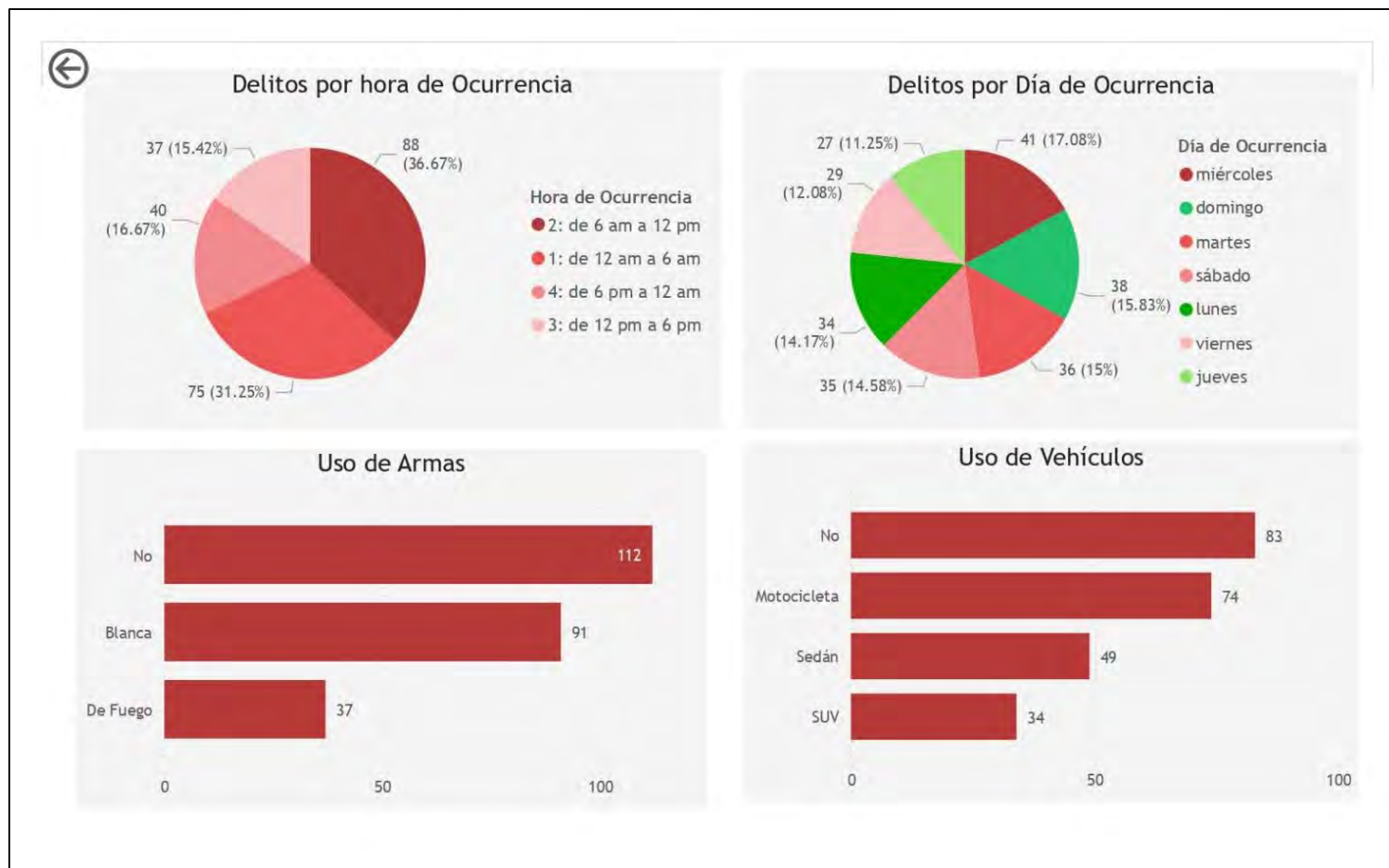
Primera pestaña del TABCOP



Nota: Pestaña del tablero que muestra los datos de incidencia delictiva en la jurisdicción de una comisaría, filtrados por sectores.

**Figura 19**

*Ventana del cursor en la primera pestaña del TABCOP*

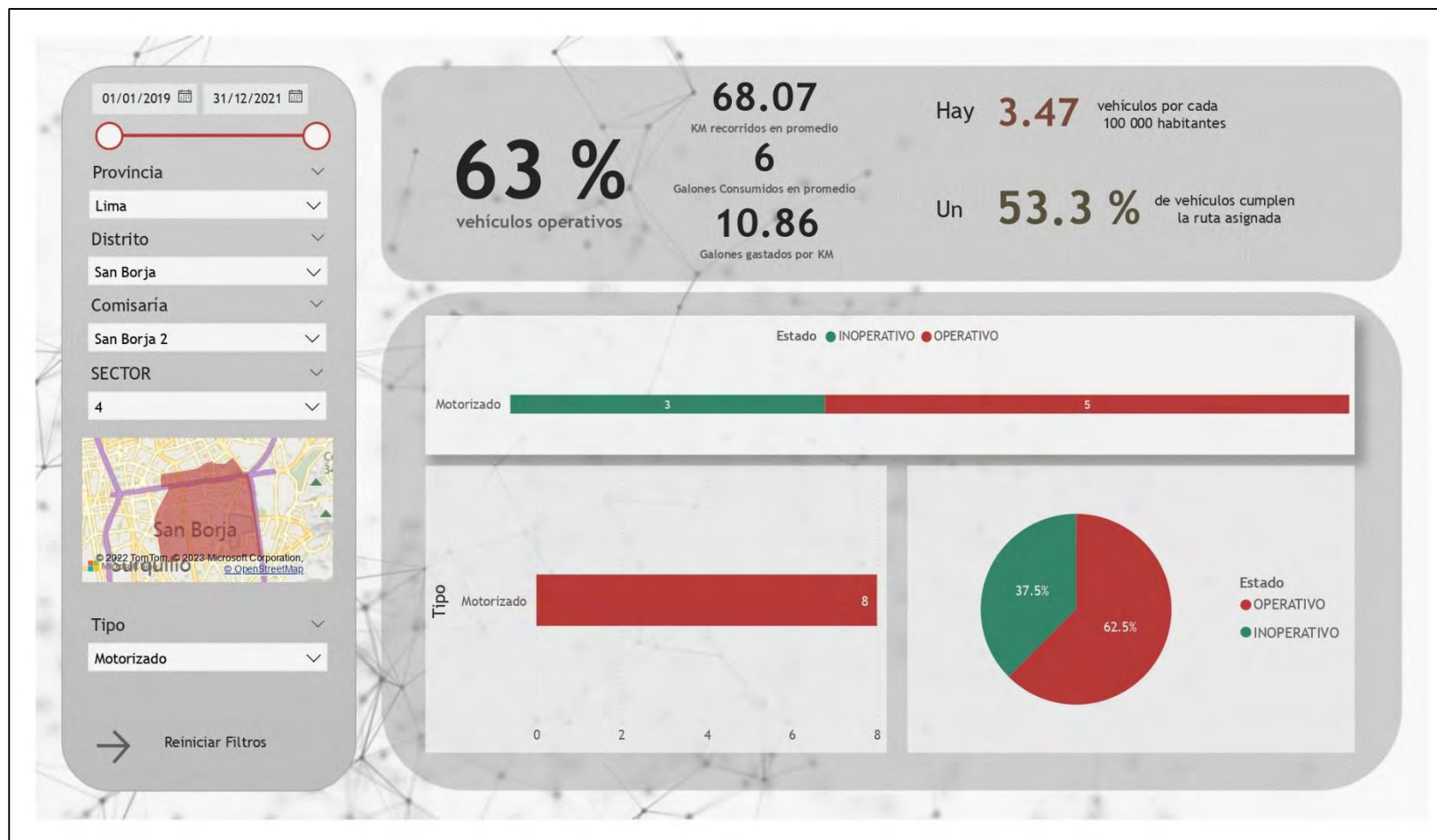


*Nota:* Ventana que muestra datos complementarios de la incidencia delictiva recogidos por el SIDPOL.



**Figura 20**

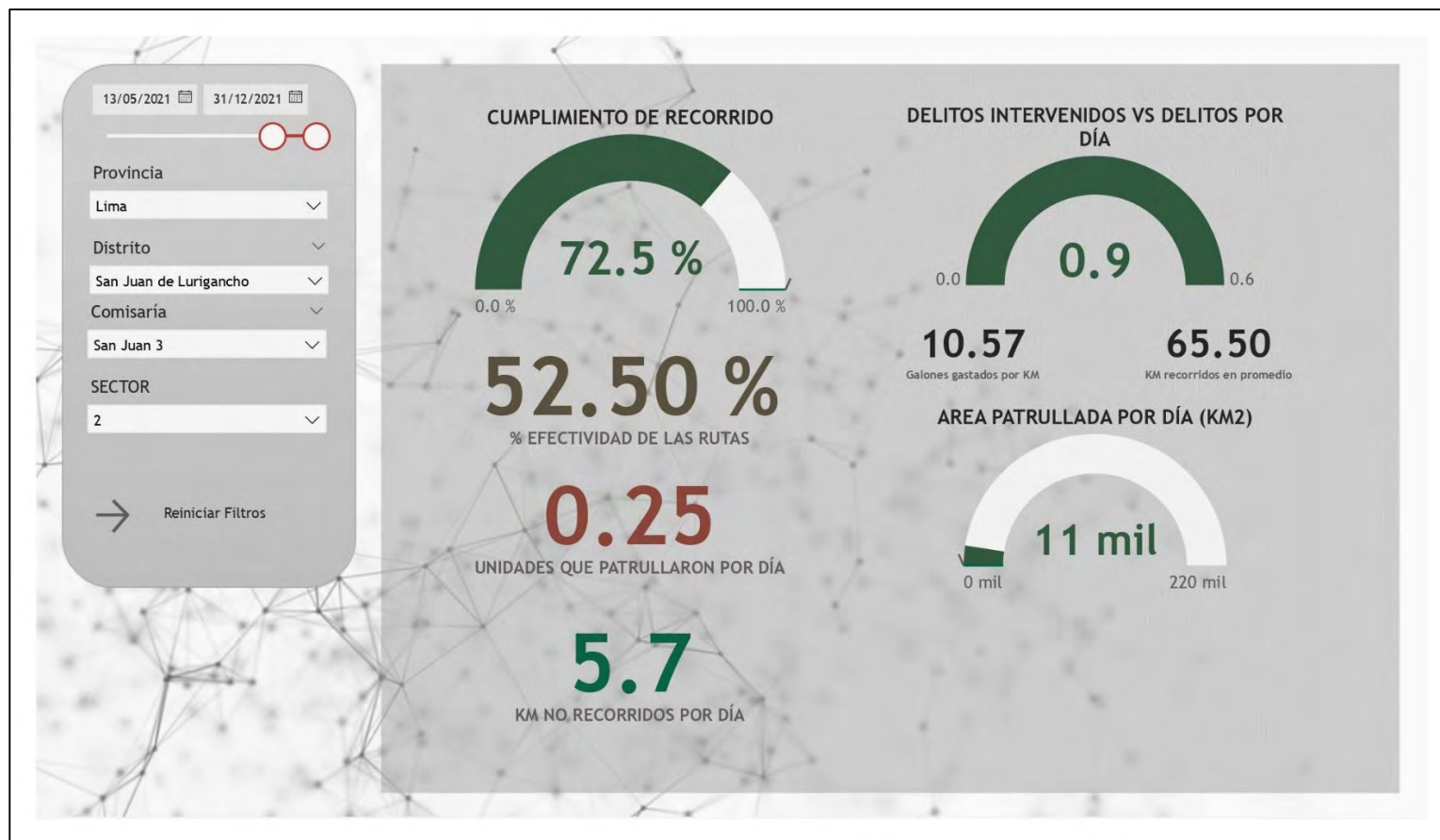
Segunda pestaña del TABCOP



*Nota:* Pestaña del tablero que muestra los datos del servicio de patrullaje motorizado recogidos por el SIPCOP.

**Figura 21**

*Tercera pestaña del TABCOP*



*Nota:* Pestaña del tablero que muestra los indicadores clave de desempeño del servicio de patrullaje policial por sector en una comisaría y sus sectores.

**Tabla 16**

*Elementos del filtro de visualización general*

<b>Objetivo</b>	<b>Seleccionador</b>	<b>Selección</b>
	Lima Metropolitana	Única.
<b>Ubicación:</b>	Distrito (Lista)	Cuarenta y tres (43) distritos, todos los de Lima Metropolitana.
Especificar la unidad de gestión del patrullaje a través de su ubicación.	Comisaría (Lista)	Cualquiera de las 114 comisarías básicas que se encuentran en Lima Metropolitana.
	Sector (Lista)	Cualquiera de los sectores que componen las jurisdicciones de Lima Metropolitana.
<b>Tiempo:</b>		
Especificar el tiempo del que quiere ver los datos de visualización.	Fecha (Rango)	Rango de fechas.
<b>Comparación:</b>	Tipo de comparación (Lista)	Por ubicación o por fecha.
Establecer una comparación entre dos unidades en el mismo tiempo o entre dos tiempos para una misma unidad.	Ubicación/Fecha	Lima Metropolitana
	Ubicación (Listas)	Distrito
		Comisaría
		Sector
		Fecha/Rango

**Tabla 17**

*Elementos del filtro de visualización de delitos de la primera pestaña*

<b>Objetivo</b>	<b>Seleccionador</b>	<b>Selección</b>
<b>Delincuencia:</b>	Tipo de delito	Cuatro (4) opciones: Contra la propiedad o el patrimonio, contra la persona, contra el espacio público, todos los anteriores.
Definir los datos de qué tipo(s) de delito(s) van a ser mostrados en los gráficos de visualización de la interfaz	Contra la propiedad o el patrimonio/Contra la persona/Contra el espacio público	Robo, hurto, todos los anteriores.
	Contra la propiedad o el patrimonio	Homicidio, lesiones, violación de la libertad personal, proxenetismo, todos los anteriores
	Contra la persona	Ofensas al pudor público
	Contra el espacio público	

**Tabla 18**

*Gráficos de la primera pestaña del TABCOP*

<b>Objetivo</b>	<b>Tipo</b>	<b>Contenido</b>
Conocer los datos numéricos y porcentuales de delitos y tipos de delitos en la jurisdicción, y por cuadrante.	Gráfico de líneas	Número de delitos por día
	Gráfico de columnas	Número de delitos por tipo de delito
	Gráfico de barras	Número de delitos por delito particular
Conocer la posición de la jurisdicción en función a la tasa de delitos por densidad poblacional.	Índice	Número de delitos por densidad poblacional a nivel de la comisaria.
Conocer qué subtotal representa la incidencia delictiva en la jurisdicción, con respecto a poblaciones que la contienen.	Indicador	Porcentaje de delitos en función al total del distrito.
	Indicador	Porcentaje de delitos en función a la provincia.
Conocer la ocurrencia del delito en un determinado periodo de tiempo.	Gráfico circular ( <i>Tooltip</i> )	Porcentaje de delitos por hora de ocurrencia.
	Gráfico circular ( <i>Tooltip</i> )	Porcentaje de delitos por día de la semana.
Conocer el aumento o disminución de la cantidad de delitos con respecto a un punto distinto en el tiempo.	Indicador	Variación porcentual de ocurrencia de delito.
Conocer la cantidad de delitos según el uso de armas.	Cuadro ( <i>Tooltip</i> )	Número y porcentaje de delitos según uso de armas.
Conocer la cantidad de delitos según el uso de vehículos.	Cuadro ( <i>Tooltip</i> )	Número y porcentaje de delitos según uso de vehículos.
Conocer la representación de la cantidad de delitos del cuadrante con respecto a la jurisdicción.	Indicador	Porcentaje de delitos a nivel de la jurisdicción.
Conocer si disminuyó o aumentó la representación delictiva de un cuadrante con respecto a un punto distinto en el tiempo (30 días antes de la última fecha seleccionada)	Indicador	Variación porcentual del delito en el cuadrante.

*Nota: Tooltip* hace referencia a que dicho gráfico aparece cuando se ubica el cursor sobre un elemento de la pestaña base.

**Tabla 19**

*Elementos del filtro de visualización de vehículos de la segunda pestaña del TABCOP*

<b>Objetivo</b>	<b>Seleccionador</b>	<b>Selección</b>
-----------------	----------------------	------------------

Definir el desarrollo de qué tipo de patrullaje se quiere visualizar en la interfaz del tablero	Tipo de patrullaje	Todos, patrulla, motocicleta y a pie.
---	--------------------	---------------------------------------

**Tabla 20**

*Gráficos de la segunda pestaña del TABCOP*

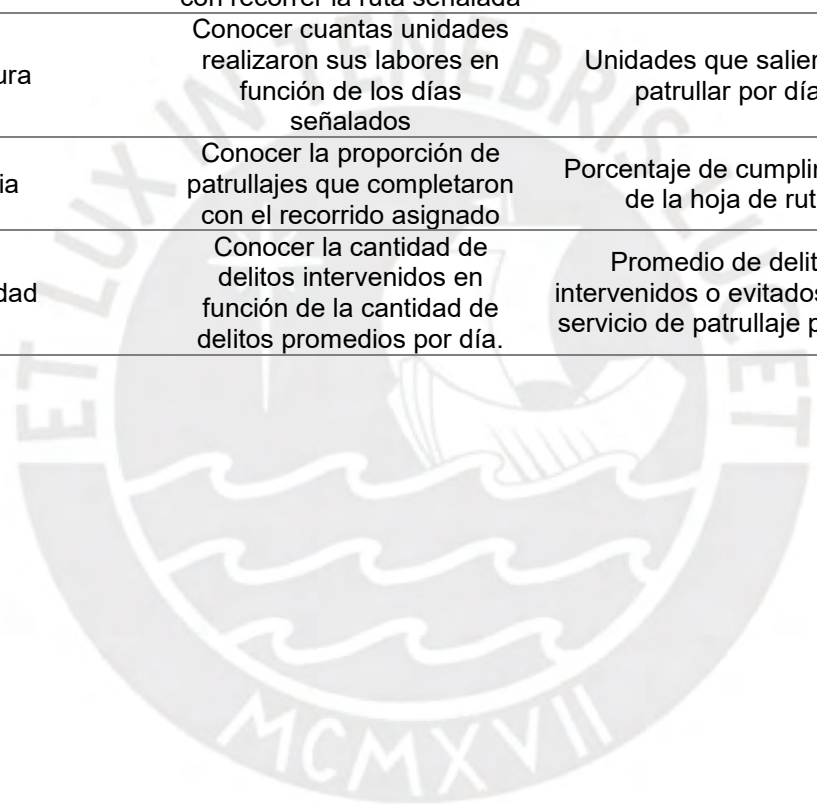
<b>Objetivo</b>	<b>Tipo</b>	<b>Contenido</b>
Conocer la cantidad y tipo de vehículos operativos (motorizado y patrullero)	Gráfico barras	Número de vehículos activos por tipo de vehículos.
Conocer la representación de la cantidad de vehículos operativo e inoperativos.	Gráfico de circular	Porcentaje por tipo de vehículo.
Conocer la representación de los vehículos operativos en la jurisdicción.	Indicador	Porcentaje de vehículos activos en función al total que posee la jurisdicción.
Conocer la cantidad de vehículos que cumplieron con completar la ruta asignada.	Indicador	Porcentaje de vehículos que cumplieron con su recorrido en el periodo de tiempo determinado.
Conocer la cantidad de vehículos operativos en la jurisdicción por cada 100 000 habitantes.	Indicador	Cantidad de vehículos operativos por cada 100 000 habitantes.
Conocer la proporción de vehículos que cumplen con el kilometraje requerido	Indicador	Porcentaje de vehículos que cumplen con el kilometraje establecido
Conocer el promedio de galones gastados para el patrullaje	Indicador	Promedio de galones consumidos en un periodo de tiempo determinado
Conocer la cantidad galones consumidos por cada kilómetro recorrido	Indicador	Ratio de consumo por km, que sería la distancia recorrida entre los galones usados
Conocer el promedio de kilómetros recorridos de cada servicio de patrullaje	Indicador	Promedio de kilometraje recorrido por cada servicio de patrullaje

**Tabla 21**

*Indicadores claves de desempeño del patrullaje motorizado por sector*

<b>Tipo</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Indicador</b>
Integrado	Conocer el porcentaje de efectividad del patrullaje, para esto se evalúa si cumplió con la ruta asignada y si gasto menos de 11 galones por kilómetro.	% de patrullaje efectivo

Cobertura	Conocer la cantidad de área supervisada tras el patrullaje vs la cantidad total de la jurisdicción.	% del territorio total cubierto por el patrullaje
Eficiencia	Conocer el promedio de galones gastados para el patrullaje	Promedio de galones consumidos en un periodo de tiempo determinado
Eficiencia	Conocer la cantidad galones consumidos por cada kilómetro recorrido	Ratio de consumo por km, que sería la distancia recorrida entre los galones usados
Cobertura	Conocer la cantidad de kilómetros falto recorrer por día, esto evalúa solo a las unidades que no cumplieron con recorrer la ruta señalada	Promedio de kilómetros no recorridos por día
Cobertura	Conocer cuantas unidades realizaron sus labores en función de los días señalados	Unidades que salieron a patrullar por día
Eficacia	Conocer la proporción de patrullajes que completaron con el recorrido asignado	Porcentaje de cumplimiento de la hoja de ruta
Efectividad	Conocer la cantidad de delitos intervenidos en función de la cantidad de delitos promedios por día.	Promedio de delitos intervenidos o evitados por el servicio de patrullaje por día.



## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS DE DESEABILIDAD, FACTIBILIDAD Y VIABILIDAD DEL PROTOTIPO

#### 4.1. Análisis de deseabilidad

Se ha evidenciado una deficiente programación y seguimiento del patrullaje motorizado por sector en Lima Metropolitana, la cual se caracteriza por la carencia de determinada data relevante en función a la incidencia delictiva y al servicio de patrullaje dentro de una jurisdicción. Asimismo, se presenta una falta de optimización en el uso de los datos recogidos por los sistemas de información existentes, especialmente el SIDPOL y el SIPCOP, los cuales recaban data sobre incidencia delictiva y patrullaje policial, respectivamente, que pocas veces concluye en la construcción de métricas funcionales para la programación del patrullaje por parte del comisario.

En ese sentido, el prototipo de innovación, Tablero de Control de Calidad del Patrullaje, desarrolla una herramienta tecnológica centrada en optimizar el desempeño del comisario en la función de programar y hacer seguimiento del patrullaje, y de los suboficiales que realizan el servicio, pero también ideal para la mejora de las funciones administrativas por parte del personal administrativo PNP-MININTER. En primer lugar, el tablero recoge la información entregada por el SIDPOL y el SIPCOP, y la procesa para integrarla en una interfaz de visualización accesible al uso diario del comisario y la ejecución del servicio de los oficiales encargados. Asimismo, proyecta visualmente indicadores clave de desempeño, diseñados en base a objetivos del servicio, los cuales buscan representar la calidad del patrullaje por parte de las comisarías.

El tablero de control permite establecer métricas e indicadores relevantes para la evaluación no solo del desempeño del servicio de patrullaje, sino también para la evaluación de la cobertura de los recursos destinados al patrullaje por sector. Las métricas e indicadores del tablero reflejan la insuficiencia en la adquisición o mantenimiento de los equipos y los vehículos, pero, además, también pueden evidenciar la insuficiencia de personal policial o la mala gestión distribución de este, al disminuir la calidad de patrullaje conforme pasa el tiempo durante las 24

horas de servicio, lo cual indica un cansancio evidente en los recursos humanos disponibles. Escenarios como estos dirigirían a rediseñar el presupuesto por sector, apoyado de evidencia más precisa.

**Tabla 22**

*Matriz de análisis de deseabilidad*

<b>Actor</b>	<b>Nivel de influencia</b>	<b>Nivel de deseabilidad</b>
Personal policial de patrullaje	Bajo	Alto
Comisarios	Medio	Alto
Personal administrativo	Alto	Medio

El personal policial de patrullaje posee un nivel de influencia bajo debido a que no interviene directamente en la planificación del patrullaje motorizado por sector, ni mucho menos en la implementación de herramientas tecnológicas o instrumentos de gestión en los servicios u operaciones policiales; y poseen un nivel de deseabilidad alto debido a que son quienes ejecutan directamente el producto de patrullaje por sector y una mejora en la planificación permitiría una mejor ejecución.

Los comisarios poseen un nivel de influencia medio, puesto a que intervienen directamente en la planificación del patrullaje por sector en un territorio determinado, aunque no influyen en la programación a nivel de producto y en la aplicación de herramientas que se pueden implementar a dicha programación, pero cuentan con una deseabilidad alta por ser los principales usuarios de la herramienta tecnológica a implementar, teniendo la posibilidad de mejorar la planificación y monitoreo del patrullaje en su territorio.

El personal administrativo posee un nivel de influencia alto puesto que determina los cambios en la programación del producto de patrullaje por sector, lo cual incluye a la implementación de una herramienta tecnológica basada en nuevos objetivos e indicadores de medición y desempeño. Sin embargo, cuenta con un nivel de deseabilidad medio porque la implementación de la



herramienta podría acarrear cambios relativamente complejos en la programación del producto, para los cuales podrían no estar preparados.

#### **4.2. Análisis de factibilidad**

Tal como se evidencia en la entrevista al personal encargado del diseño del PP 0030, el desarrollo de una herramienta tecnológica que apoye y sostenga las decisiones de programación y seguimiento del patrullaje motorizado por parte del comisario, es considerado de manera positiva para el personal administrativo de la PNP y el MININTER, lo cual facilita su implementación. Asimismo, los comisarios y efectivos de patrullaje entrevistados también manifiestan apertura al uso de herramientas de apoyo a la programación y seguimiento del patrullaje, pues ya se encuentran adecuados al uso de tecnologías en el día a día.

La preexistencia de los sistemas de información facilita la apertura a la implementación del prototipo de innovación, más aún cuando se trata de una herramienta cuya finalidad es hacer más accesible el uso de los datos para el personal policial y que, además, permite una retroalimentación sencilla en conjunto con comisarios y efectivos de patrullaje.

En cuanto a la forma en que la implementación del prototipo se mantendría en el tiempo, esto se hace factible con un mantenimiento progresivo mediante la mejora continua en desarrollo de software, optimizando y mejorando la calidad del producto a través de un proceso evolutivo. Los cambios a considerar serían la optimización de bases de datos, la agilización en la recopilación de información, la incorporación de metas y objetivos actualizados y más efectivos, la inclusión y perfeccionamiento de indicadores de desempeño, y, a largo plazo, la implementación de tecnología de inteligencia artificial para la predicción de ocurrencia de incidencia delictiva.

### **4.3. Análisis de viabilidad**

Al igual que en el caso de la factibilidad, el hecho de que ya existan sistemas de información implementados por parte de la PNP y el MININTER facilita el acercamiento institucional a las inversiones de este tipo. Con respecto al apartado administrativo, este tipo de implementaciones están cubiertas dentro de las funciones tanto de la DIRTIC-PNP como de la DIRPLAINS-PNP, con la única excepción de la contratación de servicios para la correcta integración de la herramienta a nivel de gestión del conocimiento, como también para la capacitación del personal relevante, lo cual se incluirá en la implementación del software.

La herramienta tecnológica se desarrollaría mediante un modelo de tercerización. Es decir, se contrataría a un proveedor para que desarrolle el tablero de control. El costo del desarrollo e implementación tomaría en cuenta que el software se implementaría en plataforma web y equipos Android, así como también que la escala es alta, considerando la cantidad de usuarios que accederán a ella en el día a día, y su complejidad también será considerablemente alta, teniendo en cuenta los procesos que cubrirá para distintos tipos de usuario, y su integración con otros sistemas de información y bases de datos. Por lo tanto, según la página Developers.dev, el presente proyecto entra dentro de la categoría de proyecto empresarial y podría costar en promedio 500,000 dólares americanos, equivalentes a 1,817,290.50 soles al tipo de cambio en junio del 2023, fecha en la que se redacta el presente trabajo. (Developers.dev, 2023)

Los recursos para financiar este proyecto provienen del Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) del pliego 007 "M. del Interior", del sector 07 "Interior" del Gobierno Nacional, correspondiente a la Unidad Ejecutora 002-26 "Dirección de Economía y Finanzas de la PNP", específicamente de la categoría presupuestal "Reducción de delitos y faltas que afectan la seguridad ciudadana" en la actividad 5003046, denominada Patrullaje Policial por Sector. Dentro de esta actividad, se puede precisar como partida presupuestal concreta al grupo funcional 0028

“Operaciones Policiales”, el cual cuenta con un presupuesto inicial de 2,486,304,638 soles para el presente año fiscal (Ministerio de Economía y Finanzas, 2023).



## Conclusiones

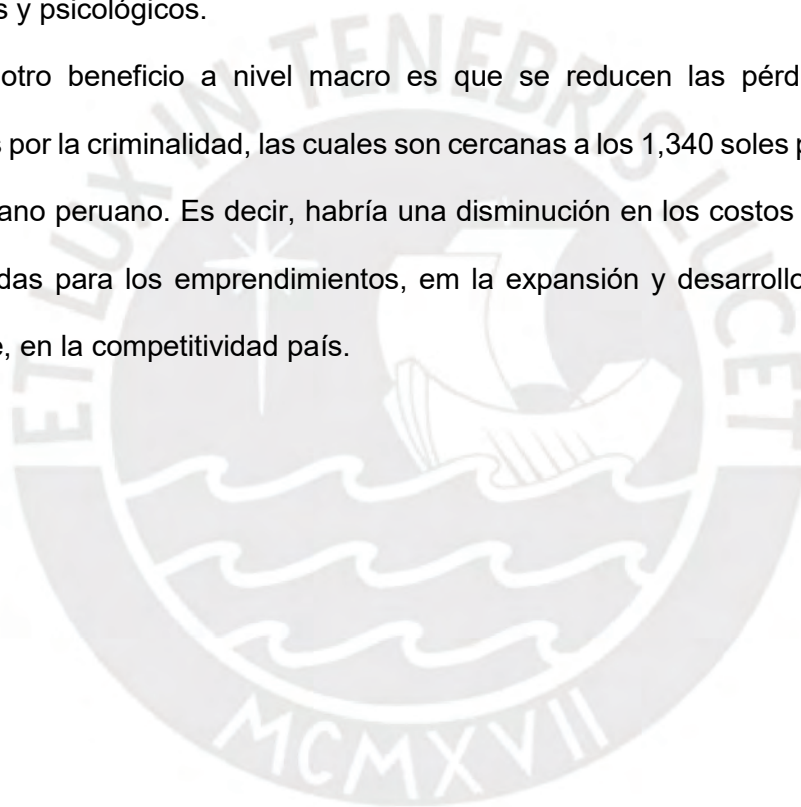
- 1) El problema público seleccionado es la baja calidad del patrullaje motorizado en Lima Metropolitana entre 2019 y 2021, debido a la relevancia que tiene la entrega de este producto como servicio evidenciado en el Programa Presupuestal 0030, para la consecución de la reducción de delitos y faltas que afectan la seguridad ciudadana. Por lo tanto, el mal estado del desempeño del patrullaje tiene un alto impacto en la consecución o no consecución del objetivo de política pública.
- 2) La primera causa del problema público es la deficiente gestión de recursos humanos policiales, la cual consiste en la insuficiente designación de efectivos policiales para patrullaje, así como su mala distribución entre jurisdicciones y sus carencias en el desarrollo de determinadas capacidades.
- 3) La segunda causa es el deficiente desarrollo de procesos operativos, la cual corresponde a la mala gestión de adquisiciones y mantenimiento de vehículos -patrulleros y motocicletas- y equipamiento -radios y sirenas, entre otros elementos- para las comisarías de Lima Metropolitana.
- 4) La tercera causa es la deficiente programación y seguimiento del patrullaje motorizado por sector, que consiste en una imprecisa e incompleta configuración de objetivos, metas, métricas e indicadores de desempeño del patrullaje motorizado policial por sector en Lima Metropolitana.
- 5) El trabajo plantea el siguiente desafío de innovación: ¿cómo mejorar la deficiente programación y seguimiento del patrullaje motorizado por sector para elevar la baja calidad del mismo en Lima Metropolitana? El cual se estableció luego de evaluar las causas y seleccionar la más influyente en el problema público.
- 6) El concepto final del prototipo de innovación es la herramienta tecnológica Tablero de Control de Calidad del Patrullaje, el cual es una interfaz virtual que presenta métricas e indicadores

de datos relevantes para medir la calidad del patrullaje y evidenciar las oportunidades de mejora, tanto de la programación del patrullaje como de su entrega como servicio.

- 7) El primer componente del prototipo de innovación es el aplicativo informático, a cuyas funcionalidades se acceden por medio de un usuario y una contraseña únicos para cada actor relevante. Se puede acceder al aplicativo por medio de un teléfono móvil, una tablet, una laptop o una computadora de escritorio.
- 8) El segundo componente del prototipo de innovación es la plataforma web en la cual se encontrará la interfaz del tablero de control. Esta plataforma cuenta con un dominio y una nube para alojar los datos y metadatos del tablero de control como de los usuarios, así como del registro de uso y aplicación del tablero.
- 9) El tercer componente es el tablero de control, el cual se divide a su vez en cuatro viñetas: incidencia delictiva, servicio de patrullaje, indicadores claves de desempeño (KPI's) y reporte. La primera viñeta contiene métricas e indicadores de estado de la incidencia delictiva en la jurisdicción de una comisaría en particular. En la segunda se presentan las métricas e indicadores de control del servicio de patrullaje. La tercera muestra los KPI's de la calidad del patrullaje en la jurisdicción, evidenciando el desempeño de la comisaría y alertando dificultades. Finalmente, la viñeta de reporte permite cargar datos para retroalimentar el tablero, así como descargar los datos que presenta el tablero.
- 10) La primera etapa del proceso de construcción del prototipo final ha sido el diseño del prototipo del nivel conceptual, al nivel sensorial y, posteriormente, al nivel funcional, estableciendo las características y funciones detalladas del prototipo final.
- 11) La segunda etapa del proceso de construcción del prototipo final es el testeo del prototipo, que consiste en contestar a una serie de preguntas para identificar fortalezas y dificultades del prototipo, con la finalidad de mejorarlo.
- 12) La tercera y última etapa de este proceso es la construcción del diseño final del prototipo, presentándolo con todas sus funcionalidades testeadas y optimizadas.

- 13) El análisis de deseabilidad evidencia la importancia de implementar el prototipo de innovación, pues mejora el diseño de indicadores de desempeño y planteamiento de objetivos para una mejor programación del patrullaje, y por ende para conseguir una alta calidad del servicio en Lima Metropolitana.
- 14) El análisis de viabilidad señala que los costos de la implementación del prototipo en cuanto al desarrollo tecnológico pueden ser cubiertos por el presupuesto que recibe la DIRTIC-PNP, mientras que los costos administrativos tanto por la dirección antes señalada, como por la DIRPLAINS-PNP.
- 15) El análisis de factibilidad concluye que los actores relevantes para la implementación y ejecución del prototipo coinciden en que el uso de una herramienta tecnológica como el tablero de control es de gran importancia para elevar el nivel de calidad de patrullaje motorizado en Lima Metropolitana.
- 16) La primera etapa de la estrategia de implementación del proyecto de innovación es el registro de usuarios, el cual consiste en registrar a todos los usuarios potenciales del tablero: comisarios, efectivos de patrullaje motorizado y personal administrativo del MININTER y la PNP.
- 17) La segunda etapa de la estrategia es la integración de bases de datos de los sistemas de información existentes que son relevantes para el desarrollo del tablero de control, por lo que se busca automatizar la construcción y actualización de los datos del mismo.
- 18) La tercera etapa es el desarrollo tecnológico del tablero de control, que consiste en procesar los datos integrados de los sistemas de información existentes, con la finalidad de construir métricas e indicadores representados virtualmente en textos, gráficos y mapas, cuyas presentaciones y actualizaciones se encuentra programadas a través de algoritmos y códigos.

- 19) La cuarta y última etapa es la ejecución de un programa de capacitación del uso del TABCOP por parte de los usuarios potenciales: comisarios, efectivos policiales de patrullaje motorizado y personal administrativo.
- 20) Uno de los beneficios a nivel macro de la implementación de la innovación es que, al utilizarse los recursos públicos de manera más productiva, no solo se reducen los costos directos de los delitos como contratar más personal policial o los gastos judiciales y penitenciarios, sino que también se presenta un aumento de la productividad, afectada por daños físicos y psicológicos.
- 21) Por último, otro beneficio a nivel macro es que se reducen las pérdidas de ingresos ocasionadas por la criminalidad, las cuales son cercanas a los 1,340 soles por cada año para cada ciudadano peruano. Es decir, habría una disminución en los costos para la sociedad, en las pérdidas para los emprendimientos, en la expansión y desarrollo de estos, y, por consecuente, en la competitividad país.



## Recomendaciones

Luego de la presentación de los hallazgos y el planteamiento de la propuesta de solución a través de la construcción del prototipo final de innovación, es importante señalar algunas recomendaciones para el óptimo aprovechamiento del aporte del presente trabajo:

- 1) La aplicación de los elementos del diseño del *TABCOP* puede ser realizada en el desarrollo del Programa Presupuestal 0030. Es decir, si bien el uso y perfeccionamiento de los objetivos, metas, métricas e indicadores de desempeño ya se realizarían por medio de la implementación de la herramienta tecnológica, su inclusión directa en el PP 0030 fortalecería el valor de la innovación a nivel estratégico. Además de vincularlo a todos los productos de este programa, este diseño de programación podría exportarse a otros programas presupuestales, tanto del MININTER como de otras instituciones públicas.
- 2) El desarrollo de herramientas tecnológicas como el tablero de control debe realizarse a partir de criterios de accesibilidad, funcionalidad y optimización.
  - a. Accesibilidad: consiste en la preferencia por el uso de la herramienta en medios previamente usados por el usuario, así como también que el entorno y la experiencia sean familiares y prácticos para el uso.
  - b. Funcionalidad: se desprende que los objetivos de la herramienta deben estar alineados a los del producto, la estrategia y la política pública, y que pueda efectuarse su uso de manera oportuna.
  - c. Optimización: hace referencia al aprovechamiento de insumos y herramientas ya existentes, como es el caso de los sistemas de información y las hojas de ruta, llevando la gestión y el uso de la información a un siguiente nivel por medio de nuevas tecnologías.
- 3) La implementación del *TABCOP* será progresiva y complementaria con la mejora de los sistemas de información que recaban los datos. Asimismo, es indispensable la inversión en



equipos para la georreferenciación, así como también en la adquisición y mantenimiento de vehículos y equipamiento. Si bien la innovación aborda la solución de una causa, su aporte tiene injerencia en las otras dos, pero, por su carácter retroalimentativo, su mejora y crecimiento también dependerá de la intervención sobre aquellas.



## Referencias bibliográficas

- Acuerdo Nacional. (2002). Erradicación de la violencia y fortalecimiento del civismo y de la seguridad ciudadana. Obtenido de <https://www.acuerdonacional.pe/politicas-de-estado-del-acuerdo-nacional/politicas-de-estado%e2%80%8b/politicas-de-estado-castellano/i-democracia-y-estado-de-derecho/7-erradicacion-de-la-violencia-y-fortalecimiento-del-civismo-y-de-la-seguridad-ciudadana/>
- Bona, J. M. (1999). *Gestión del Mantenimiento, Guía para Responsable de la Conservación de Locales e Instalaciones, Criterios para la Subcontratación*. Madrid: Fundación Confemetal.
- Brunso, K., Bredahl, L., Grunert, K., & Scholderer, J. (2005). Consumer Perception of the Quality of Beef Resulting from Various Fattening Regimes. *Livestock Production Science*, 83-93.
- Casas Baldeon, M. R., Gutierrez Campos, M. Y., & Guzman Irrazabal, K. Y. (2022). Optimización de la ejecución de la actividad patrullaje municipal por sector - serenazgo en el distrito de Huancayo como parte del servicio de Seguridad Ciudadana a cargo de la Municipalidad Provincial de Huancayo. (*Trabajo de Investigación para Maestría*). Universidad Continental, Huancayo. Obtenido de [https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/11203/1/IV\\_PG\\_MGP\\_TI\\_Casas\\_Gutierrez\\_Guzman\\_2022.pdf](https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/11203/1/IV_PG_MGP_TI_Casas_Gutierrez_Guzman_2022.pdf)
- CEPLAN. (2011). Plan Bicentenario. Obtenido de [https://www.ceplan.gob.pe/documentos/\\_/plan-bicentenario/](https://www.ceplan.gob.pe/documentos/_/plan-bicentenario/)
- CIDH. (2009). *Informe Anual de la Comisión Interamericana de Derechos Humanos*. OEA.
- CIDH. (2015). Seguridad ciudadana. En *Situación de los derechos humanos en Guatemala: diversidad, desigualdad y exclusión. Colección Comisión Interamericana de Derechos Humanos*. Obtenido de <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/10/4616/6.pdf>
- CONASEC. (2013). *Plan Nacional de Seguridad Ciudadana 2013-2018*. Lima.
- Contraloría General de la República del Perú. (2021). *Informe N° 30570-2021-CG/DSNC-ADE*. Lima.
- Decreto Supremo N° 164-2021-PCM. (2021). Decreto Supremo que aprueba la Política General de Gobierno para el periodo 2021-2026. Obtenido de <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/decreto-supremo-que-aprueba-la-politica-general-de-gobierno-decreto-supremo-n-164-2021-pcm-2002063-5>
- Decreto Supremo N° 026-2017-IN. (2017). Reglamento del Decreto Legislativo N° 1267, Ley de la Policía Nacional del Perú. Obtenido de <https://www.gacetajuridica.com.pe/boletin-nvnet/ar-web/DS0262017IN.pdf>
- Defensoría del Pueblo. (2018). *Informe de Adjuntía - Informe N° 004-2018-DP/ADHPD*.
- Developers.dev. (2023). *Developers.dev*. Obtenido de ¿Cuánto cuesta un software personalizado en 2023?: <https://www.developers.dev/tech-talk/es/technology/how-much-does-a-customized-software-cost.html>

- DS N° 013-2019-IN. (21 de junio de 2019). *Decreto Supremo que aprueba el Plan Nacional de Seguridad Ciudadana 2019 - 2023*. Lima: Diario El Peruano.
- Espríu Guerra, A. (2013). *Estudio de caso: Plan Cuadrante de Seguridad Preventiva en Chile*. Ciudad de México: Instituto Centroamericano de Administración de Empresas.
- Frühling, H., & Gallardo, R. (2012). Programas de seguridad dirigidos a barrios en la experiencia chilena reciente. *Invi*, 149-185.
- Gadea, A. (2000). *GESTIÓN DE LA CALIDAD EN SERVICIOS PÚBLICOS*. Obtenido de [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/25A2CB3D8DC2E0FD05257BDD0058FD11/\\$FILE/AlbertGadea.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/25A2CB3D8DC2E0FD05257BDD0058FD11/$FILE/AlbertGadea.pdf)
- Huxley, P. E. (1989). *A break from tradition for the san francisco police: Patrol officer scheduling using an optimization-based decision support system*. Interfaces.
- INEI. (2017). *Perú: Perfil Sociodemográfico. Informe Nacional de los Censos Nacionales 2017: XII de Población, VII de Vivienda y III de Comunidades Indígenas*. Lima.
- INEI. (2020). *Mapa de Pobreza Monetaria Provincial y Distrital 2018*.
- INEI. (2022). *Estadísticas de Criminalidad, Seguridad Ciudadana y Violencia, octubre-diciembre 2021*. Obtenido de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe\\_seguridad\\_ciudadana\\_registros.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe_seguridad_ciudadana_registros.pdf)
- INEI. (2022). *Estadísticas de Seguridad Ciudadana*. Lima. Obtenido de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/estadis\\_seguridad\\_ciudadana.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/estadis_seguridad_ciudadana.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2022). *Percepción Ciudadana sobre Gobernabilidad, Democracia y Confianza en las Instituciones*. Lima: INEI.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2022). *Victimización en el Perú*. Lima: INEI.
- Instituto Peruano de Economía. (30 de Abril de 2023). *El Comercio*. Obtenido de Seguridad ciudadana: Ministerio del Interior solo ejecutó el 66% de su presupuesto para inversión entre 2020 y 2022: <https://elcomercio.pe/economia/peru/seguridad-ciudadana-ministerio-del-interior-solo-ejecuto-el-66-de-su-presupuesto-para-inversion-entre-2020-y-2022-noticia/#:~:text=Costos%20del%20crimen&text=En%20ese%20sentido%2C%20de%20acuerdo,por%20a%C3%B1o%20a%20cad>
- Ley N.° 27933 de 2014. (4 de diciembre de 2014). *Ley del Sistema Nacional de Seguridad Ciudadana(539263)*. Diario Oficial.
- Ley N° 27933. (2003). *Ley del Sistema Nacional de Seguridad Ciudadana*. Obtenido de [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/396870/Ley\\_N\\_27933.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/396870/Ley_N_27933.pdf)
- Martínez, M. (2014). Implementación de la gestión de adquisiciones de acuerdo a la metodología del Project Management Institute en proyectos de construcción. (*Tesis de Especialización*). Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá D.C. Obtenido de

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/12572/ARTICULO%20ADQUISICIONES%20PMI%20%20MCMV.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

- Matraeva, L., Kaurova, O., Maloletko, A., & Vasiutina, E. (2020). Conceptual model to measure public service quality and service satisfaction: Russian practice. *Quality Management*, 21(177).
- Ministerio de Economía y Finanzas. (7 de abril de 2023). *Consulta Amigable: Consulta de Ejecución del Gasto*. Obtenido de Transparencia Económica: <https://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx>
- Ministerio del Interior. (2021). *Anexo N° 02: Contenidos mínimos del Programa Presupuestal 0030*. Lima.
- Ministerio del Interior. (2021). *Bases para el Fortalecimiento y la Modernización de la Policía Nacional del Perú*. Lima: Ministerio del Interior.
- Ministerio del Interior. (2022). *Sistema de Información de Unidades Policiales*. Lima.
- Municipalidad de San Borja. (2016). *Plan de Desarrollo Concertado Local (2017-2021)*.
- Municipalidad del Rimac. (2016). *Plan de Desarrollo Local Concertado dentro del programa de incentivos a la mejora de la gestión municipal*.
- Narváez, A. M. (2018). *Programación de rutas para patrullas con tiempos de servicios variables mediante una meta- heurística híbrida*. Barranquilla.
- Paez Murillo, C. A., Sandoval Garrido, L. E., & Peón Escalante, I. E. (2020). Caracterización del modelo nacional de vigilancia comunitaria por cuadrantes en Bogotá desde un enfoque sistémico. *Revista Científica General José María Córdova*, 307-331.
- Parra Márquez, C. A., & Crespo Márquez, A. (2015). *Ingeniería de Mantenimiento y Fiabilidad aplicada a la Gestión de Activos, Segunda Edición*. Madrid: INGEMAN.
- PNUD. (2013). *Seguridad Ciudadana con rostro humano: diagnóstico y propuestas para América Latina. Informe Regional de Desarrollo Humano*.
- Policía Nacional del Perú. (2013). *Manual de Patrullaje a Pie, Patrullaje Motorizado y Patrullaje a Caballo. RD-157-2013-DIRGEN/EMG*. Obtenido de <https://www.policia.gob.pe/Contenido/doc/docuDireasjur/MANUAL%20DE%20PATRULLAJE%20A%20PIE,%20MOTORIZADO%20A%20CABALLO%20DE%20LA%20PNP.pdf>
- Policía Nacional del Perú. (2018). *Resolución Ministerial N° 007-2019-IN. Guía Metodológica para el diseño de sectores y mapa del delito en la jurisdicción de las comisarias de la PNP*. Obtenido de [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/268370/007-2019-IN\\_\\_Aprobar\\_Guia\\_Metodologica\\_para\\_el\\_dise%C3%B1ode\\_sectores\\_y\\_mapa\\_del\\_delito\\_en\\_comisarias\\_de\\_la\\_PNP\\_.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/268370/007-2019-IN__Aprobar_Guia_Metodologica_para_el_dise%C3%B1ode_sectores_y_mapa_del_delito_en_comisarias_de_la_PNP_.pdf)
- Policía Nacional del Perú. (2021). *Plan Estratégico de Capacidades de la Policía Nacional del Perú al 2030 Mariano Santos Mateos (MS30)*. Lima: Policía Nacional del Perú.
- Policía Nacional del Perú. (3 de diciembre de 2019). *Resolución N° 764-2019-CG PNP. Aprobando protocolo para la aplicación de la Policía Comunitaria por Sectores*

(*Vecindario Seguro*). Lima: Diario Oficial El Peruano. Obtenido de <https://vsip.info/vecindario-seguro-protocolo-pdf-free.html>

Quispe, E. (2018). *¿De qué manera la tecnología facilita la función policial?* Lima: Escuela de Suboficiales PNP. Obtenido de <https://vsip.info/tecnologia-funcion-policial-pdf-free.html>

SIEN - HIS. (2020). Vigilancia Del Sistema De Información Del Estado Nutricional en EESS.

Vera Carbajal, D. L., & Mejía Escajadillo, A. R. (2021). Implementación de un sistema de monitoreo satelital y herramientas tecnológicas para enfrentar la reducida calidad del patrullaje motorizado realizado por la unidad de protección de carreteras en la prevención del delito en el departamento de Ayacucho. *Trabajo de Investigación*. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.



## **Anexos**

### **Anexo 1: Descripción de los tres problemas públicos que ha identificado en la etapa 1 y cuál de ellos ha sido seleccionado**

#### **Problema 1**

#### **Baja calidad del patrullaje motorizado por sector por parte de la Policía Nacional en Lima Metropolitana durante el periodo 2019-2021.**

Este problema público vinculado al inadecuado desempeño de los servicios de las intervenciones públicas ha sido el seleccionado.

A nivel nacional existen sectores en las jurisdicciones de las comisarías básicas que no reciben el servicio de patrullaje debido a la carencia o insuficiencia en la asignación de insumos tales como: personal policial, bienes (vehículos, uniformes, equipamiento policial, etc.) y servicios necesarios (mantenimiento de vehículos, combustibles, etc.). En consecuencia, el limitado servicio de patrullaje incrementa las probabilidades de un acto delictivo al restringir las acciones de prevención y operación policial de lucha contra la delincuencia, generando además en la ciudadanía una sensación de insuficiente presencia policial en las calles. La limitada disponibilidad de recursos redundando en una escasa capacidad de respuesta y auxilio por parte de las comisarías ante la ocurrencia de los hechos delictivos.

Si bien en Lima Metropolitana la mayoría de comisarías cuentan con patrulleros para implementar este servicio; la calidad del mismo es baja ya que los vehículos que se emplean para patrullar se encuentran en pésimas condiciones, el personal policial no se encuentra capacitado y tampoco puede cubrir eficientemente todos los sectores de la ciudad; así como hay una débil articulación con los gobiernos locales para realizar el patrullaje integrado.

Los principales afectados son toda la población de Lima Metropolitana pues al ser el patrullaje motorizado de baja calidad, la ciudadanía se ve expuesta y vulnerable ante la inseguridad

ciudadana. Asimismo, se ve perjudicada la imagen de la PNP como institución que vela por el resguardo de la seguridad ciudadana; ya que, al aumentar los niveles de victimización, la población confía menos en la policía.

Los responsables de este problema público son el Ministerio del Interior, la Policía Nacional del Perú y los gobiernos locales (articulación territorial). Asimismo, se identifica que los insumos para la realización del patrullaje motorizado son los recursos humanos, recursos logísticos, equipamiento y soportes informáticos (SIGEPOL, SIDPOL). Las actividades que se realizan para llegar al servicio son la sectorización, la planificación del patrullaje por sector, la actualización del mapa del delito, la elaboración de hojas de ruta, entre otros. El producto es el servicio de patrullaje motorizado. El resultado es el aumento de la prevención de la inseguridad ciudadana y el impacto sería una ciudadanía protegida y satisfecha; así como una PNP legitimada.

Frente a este problema, se han planteado soluciones como la mejora de la capacitación del personal que realiza patrullaje, la mejora de los vehículos patrulleros, la mejora de los instrumentos técnicos que se emplean para la realización del servicio; sin embargo, poco se ha considerado abordar una solución desde el replanteamiento del presupuesto, por lo que sería importante evaluar esos los criterios para la asignación de recursos relacionado al patrullaje.

## **Problema 2**

**Deficiente formulación del programa presupuestal 0030 para la reducción de delitos y faltas que afectan la seguridad ciudadana en la programación del producto patrullaje por sector en la Comisaría de San Juan de Miraflores, periodo 2019-2021**

Al igual que el anterior problema identificado, este problema también es por el inadecuado desempeño de los servicios de las intervenciones públicas. De conformidad a los criterios de programación establecidas en el Anexo 02 Contenidos mínimos del Programa Presupuestal 0030 (2022), actualmente las Comisarias básicas a nivel nacional ejecutan el patrullaje policial por

sector a bordo de una unidad móvil (patrullero) o motocicleta priorizando los sectores con alta o mediana incidencia delictiva en aplicación de la “Guía Metodológica para el diseño de sectores y el mapa del delito en la jurisdicción de las Comisarías de la PNP”; las mismas que contribuyen a la determinación de las metas físicas del patrullaje.

Se considera un sector patrullado o que ha recibido patrullaje, si cumple como mínimo con lo siguiente: Si a la respectiva unidad móvil se le asignó una hoja de ruta, recorrió el 60% o más de los kilómetros programados, realizó el acercamiento con los ciudadanos (contacto ciudadano) en por lo menos un 60% de lo programado, el tiempo de patrullaje efectivo es mayor o igual al 60% del tiempo programado y realizó el patrullaje en los puntos críticos en por lo menos un 60% de los puntos programados.

La Hoja de Ruta se elabora tomando en cuenta la información del mapa del delito y para el cálculo del denominador, la identificación de sectores lo realiza la PNP mediante la georreferenciación y de acuerdo a la “Guía Metodológica para el Diseño de Sectores y Mapa del Delito en la Jurisdicción de las Comisarías de la Policía Nacional del Perú-2018”. Por lo tanto, cada comisaría tiene asignado un “número de sectores identificados” y que se mantiene invariable.

Sin embargo, en la práctica operativa existen limitaciones en el cumplimiento debido a que no existe la exclusividad del mencionado servicio en razón que se atiende otras intervenciones propias de la función policial de modo que resta la capacidad operativa del mencionado producto patrullaje por sector.

Esta situación afecta a una gran cantidad de la población ya que no recibe el producto en términos esperados. Según los resultados de la Encuesta Nacional de Hogares (ENAH) muestra que el nivel de victimización en Lima Metropolitana ha aumentado considerablemente especificando que en el 2020 el 30% de la población han sido víctimas de hurtos.



En este caso, los actores responsables son la Policía Nacional del Perú y el Ministerio del Interior y frente al problema se plantea la programación adecuada del producto patrullaje por sector teniendo en consideración las limitaciones operativas en la exclusividad del patrullaje policial por sector la misma que servirá para construir evidencia, además se ha identificado que aún no se tiene soluciones claras. Por ello se establece que este problema sea un buen punto de partida para emprender un proyecto de innovación.

### **Problema 3**

#### **Deficiente gestión del programa presupuestal 0030 reducción de delitos y faltas que afectan la seguridad ciudadana en la Comisaría de San Juan de Miraflores, periodo 2019-2021**

A nivel nacional existen sectores en las jurisdicciones de las comisarías básicas que no reciben el servicio del patrullaje policial debido a la carencia o insuficiencia en la asignación de insumos tales como: personal policial, bienes (vehículos, uniforme, equipamiento policial y medios similares) y servicios necesarios (mantenimiento de vehículos, combustibles, capacitación y entre otros aspectos).

Las limitaciones en la disponibilidad de los insumos conllevan a la cobertura insuficiente del patrullaje en los sectores correspondientes, concentrándose principalmente en los lugares en los cuales existen centros comerciales o actividad comercial productiva, generando una insuficiente prevención del delito, el que una vez perpetrado conlleva a la percepción de inseguridad en la población.

El Informe final de evaluación del diseño y ejecución presupuestal de seguridad ciudadana respecto al Programa Presupuestal 0030 formulado por Shack (2013) detectó debilidades destacando que de los diversos productos diseñados por el Ministerio del Interior solo tres se mantienen y han sido considerados en la evaluación: patrullaje, los operativos y la mejor relación

con la comunidad. Dichas debilidades se manifiestan aún más persisten debido a que hay otros factores y/o condiciones sociodemográficos, socioeconómicos, socioculturales y preferentemente la incidencia delictiva que no es integrada en la planificación y programación.

Asimismo, establece que el programa presupuestario analizado no es del todo claro en su diseño, carece de un diagnóstico sustentado en información confiable que permita saber cuál es problema delictual que se está enfrentando y su particular focalización.

El diseño del programa presupuestario no cuenta con mecanismos sistemáticos de monitoreo y evaluación, las debilidades del diseño del programa evidencian 43 significativos problemas de gestión en su ejecución.

Se detectaron errores en la planificación, sumados a sistemas de información y mecanismos de seguimiento deficientes, que no permiten que la programación de los productos corresponda con la ejecución de actividades.

En este sentido Shack señala los principales problemas identificados: “a) No todos los productos se ejecutan. B) Las metas y proyecciones se encuentran descoordinadas. C) No se considera la naturaleza reactiva de la función policial. D) La capacidad operativa de las fuerzas policiales es desconocida. E) No se considera el trabajo coordinado entre los gobiernos locales y regionales, junto con la Policía Nacional del Perú” (Shack 2013: 65).

En este caso, los actores responsables son la Policía Nacional del Perú y el Ministerio del Interior y frente al problema se plantea la óptima gestión del producto patrullaje por sector teniendo en consideración las limitaciones operativas en la exclusividad del patrullaje policial por sector la misma que servirá para construir evidencia, además se ha identificado que aún no se tiene soluciones claras. Por ello se establece que este problema sea un buen punto de partida para emprender un proyecto de innovación.

**Anexo 2: Matriz de consistencia del diseño de investigación sobre la arquitectura del problema público**

<b>Dimensión de la arquitectura del problema</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Hipótesis</b>	<b>Fuentes de dato</b>	<b>Herramientas</b>
Magnitud del problema	¿Cuál es el nivel calidad del patrullaje motorizado policial en Lima Metropolitana, 2019 – 2021? ¿Cuál es la magnitud de los afectados de la calidad evidenciada?	Determinar el nivel de calidad del patrullaje motorizado policial en Lima Metropolitana 2019 – 2021 y sus afectados	El nivel de calidad del patrullaje motorizado policial en Lima Metropolitana es bajo y compromete a un porcentaje alto de la población de las zonas de riesgo y puntos críticos.	1. Sistema Integrado Gestión del Patrullaje 2. Comisarios de Lima Metropolitana	1. Revisión documental 2. Análisis estadístico 3. Entrevistas
Descripción del patrullaje motorizado	¿Cómo se desarrolla el proceso del patrullaje motorizado policial en Lima Metropolitana, 2019 – 2021?	Describir el proceso del patrullaje motorizado policial en Lima Metropolitana, 2019 – 2021	El proceso de patrullaje motorizado empieza con la planificación del servicio; programación de las rutas y vehículos; control del servicio de patrullaje; estrategia del servicio frente a situaciones no planificadas; y la implementación del servicio.	1. Sistema Integrado Gestión del Patrullaje 2. Comisarios de Lima Metropolitana 3. Personal PNP	1. Revisión documental 2. Entrevista a PNP 3. Entrevistas a pobladores
Actores en el proceso de patrullaje motorizado	¿Quiénes son los actores claves en el patrullaje motorizado policial en Lima Metropolitana, 2019 – 2021?	Describir a los actores involucrados en el patrullaje motorizado policial en Lima Metropolitana, 2019 – 2021	Los actores que participan del proceso de patrullaje motorizado son el MININTER, las comisarías y el personal policial.	1. Sistema Integrado Gestión del Patrullaje 2. Comisarios de Lima Metropolitana	1. Revisión documental 2. Entrevistas

<p>Características sociales, culturales y ambientales</p>	<p>¿Cuáles son las características de la población que vive en las zonas de riesgos y puntos críticos en Lima Metropolitana, 2019 – 2021?</p>	<p>Describir las características de la población que vive en las zonas de riesgos y puntos críticos en Lima Metropolitana, 2019 – 2021</p>	<p>La población que vive en las zonas de riesgos y puntos críticos en Lima Metropolitana, 2019 – 2021 se caracteriza por pertenecer a los niveles socioeconómicos C, D y E.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. INEI</li> <li>2. Sistema Integrado Gestión del Patrullaje</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisión documental</li> </ol>
---	---	--	---	--	--



### Anexo 3: Herramientas de recojo de información para la arquitectura del problema

**Matriz de dimensiones del problema público**

<b>Dimensiones</b>	<b>Criterios</b>	<b>Entrevistados</b>
Oportunidad	Se considera que el patrullaje motorizado es oportuno cuando la cobertura se realiza al 100% y responde de manera inmediata frente al reporte de la realización de un delito o falta.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comisario</li> <li>• Personal policial del patrullaje por sector</li> <li>• Juntas vecinales</li> </ul>
Accesibilidad	Se considera que el patrullaje motorizado es accesible a la ciudadanía si la comisaría cuenta con diferentes medios por donde la ciudadanía puede realizar sugerencias y notificar reclamos sobre el patrullaje motorizado de su jurisdicción.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comisario</li> <li>• Juntas vecinales</li> </ul>
Precisión y continuidad en la entrega de los servicios	Se considera que el patrullaje motorizado es preciso y continuo si el personal que realiza el patrullaje está capacitado para ello y cuenta con la logística necesaria para la realización del servicio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comisario</li> <li>• Personal policial del patrullaje por sector</li> <li>• Sectorista del PP 030</li> </ul>
Comodidad y cortesía en la atención	Se considera que el patrullaje motorizado se brinda de manera cortés y atenta frente al público si la percepción de la población es positiva respecto al patrullaje.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Juntas vecinales</li> </ul>

## ENTREVISTA A COMISARIO

La presente herramienta cualitativa (entrevista) proporciona información primaria en el marco de la elaboración del proyecto de innovación de la maestría de Gobierno y Políticas Públicas de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), a cargo del Crnl. PNP Orlando Alejandro Sanchez Ramirez y el Crnl. PNP Ricardo Elías Guevara Bazán.

Si usted colabora con participar en este estudio, se le pedirá responder la entrevista con una duración aproximada de 40 minutos. Su participación es completamente anónima y voluntaria por lo que puede suspenderla en el momento que desee. La información que proporcione se utilizará solamente para fines de este estudio.

¿Usted da su consentimiento para la realización de la entrevista teniendo en cuenta los parámetros descritos?

Sí ( X ) NO ( )

Cargo:

### Dimensión 0: Introducción

- **¿Cuánto tiempo lleva laborando en esta comisaría?**

*Respuesta:* 1 año y 3 meses

### Dimensión 1: Oportunidad

- **¿Cómo describiría el patrullaje motorizado durante el periodo 2019-2021 en esta jurisdicción?**

El patrullaje en esta jurisdicción no es permanente y continuo por las diferentes actividades que se realizan en la comisaria que distraen el patrullaje (médico legista, dosaje etílico, constataciones, denuncias, visitas continuas al taller de los vehículos, etc.)

- **¿Conoce el nivel de cobertura del patrullaje motorizado en esta jurisdicción?**

Si, el nivel de cobertura es al 100%, pero no es continuo por las diferentes actividades que se realizan.

- **Considerando el mencionado nivel de cobertura ¿Cómo describiría la respuesta del patrullaje motorizado frente a reportes de la comisión de un delito o falta en su jurisdicción?**

Como ya se respondió anteriormente la flota automotora de patrulleros no es suficiente para satisfacer las emergencias al 100% llegando en fines de semana a colapsar por la falta de personal y patrulleros.

## **Dimensión 2: Accesibilidad**

- **¿Conoce si la comisaría cuenta con medios por donde la ciudadanía puede realizar sugerencias y reclamos sobre el patrullaje motorizado de su jurisdicción? ¿Podría describirlos?**

Sí, los ciudadanos pueden hacer sus reclamos y sugerencias por medio de WhatsApp o en el libro de reclamaciones que obra a la vista en esta comisaría.

Si es que la comisaría cuenta con los referidos medios para canalizar sugerencias y reclamos.

- **¿Considera que estos medios funcionan de manera eficiente? ¿Por qué?**

Considero que no funciona de manera eficiente, pudiendo ser por desconocimiento siendo muy pocas las veces en que el ciudadano se siente insatisfecho de la PNP no lo haya atendido.

- **De contar con los medios para canalizar sugerencias y reclamos, ¿La comisaría ha procesado la información recibida? ¿De qué manera se han canalizado estas sugerencias o reclamos a los oficiales encargados del patrullaje motorizado?**

Si, mediante instrucción permanente a los oficiales y sub oficiales que realizar patrullaje motorizado, las mismas que se realizan a diario en las formaciones de la lista de diana.

### **Dimensión 3: Precisión y continuidad en la entrega de los servicios**

- **¿Cómo describiría al personal policial que realiza patrullaje motorizado en su jurisdicción? ¿Considera que se encuentran capacitados para ello? ¿Por qué?**

Yo describo que el personal realiza su patrullaje de una forma más practica que profesional, considero que por el poco tiempo que se tiene para instruirlos no permite una adecuada instrucción, sugiriendo que la instrucción es uno de los pilares básico para un mejor desarrollo del patrullaje policial y servicio a la comunidad, debiéndose orientar la instrucción en concientizar al efectivo más técnicas y prácticas de patrullaje, uso y manejo del armamento así como incentivos para el personal que realiza trabajos de patrullaje (bonos, felicitaciones, permisos, ascensos y otros tipos de incentivo que el comando otorgar)

- **¿El personal que realiza el patrullaje motorizado cuenta con la logística necesaria para la realización óptima del servicio? De no contar con los recursos, ¿Cuáles serían los que más se necesitan?**

El personal no cuenta con la logística necesaria; los recursos básicos que se necesitan son: un buen vehículo (camioneta Hi Lux 4x2 y 4x4, motos de 250CC mínimo), chaleco antibala de alto impacto, radios 100% operativos, practicas continuas de tiro para familiarizarse y dominar el armamento, capacitación continua en patrullaje, reducción, derechos humanos, procedimientos en diferentes intervenciones, documentación básica en intervenciones.

- **¿Desea agregar algún comentario adicional?**

Todos sabemos la actual situación que se vive en todo el país sobre la seguridad ciudadana, pienso que en esta comisaria y en otras más nos falta más personal patrulleros y motos para



cubrir el servicio de patrullaje al 100% en esta comisaria, así mismo se debería coordinar con las autoridades a fin de que al menos haya un fiscal que se encargue por los menos de 2 a 3 comisarías para que oriente y avale las intervenciones del personal las 24 horas del día los 360 días al año, se debería crear una central de información de todo extranjero que ingrese al país (por donde ingreso, cuando ingreso, datos generales, tatuajes, profesión, de donde proviene, quienes son sus padres, cuantos hermanos, antecedentes) ya que en estos últimos tiempos los extranjeros (venezolanos, colombianos y otros) se han sumado a la inseguridad, limitando solo el personal a evaluar si su situación migratoria es legal.

**Gracias por su tiempo.**



## ENTREVISTA A COMISARIO

La presente herramienta cualitativa (entrevista) proporciona información primaria en el marco de la elaboración del proyecto de innovación de la maestría de Gobierno y Políticas Públicas de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), a cargo del Crnl. PNP Orlando Alejandro Sanchez Ramirez y el Crnl. PNP Ricardo Elías Guevara Bazán

Si usted colabora con participar en este estudio, se le pedirá responder la entrevista con una duración aproximada de 40 minutos. Su participación es completamente anónima y voluntaria por lo que puede suspenderla en el momento que desee. La información que proporcione se utilizará solamente para fines de este estudio.

¿Usted da su consentimiento para la realización de la entrevista teniendo en cuenta los parámetros descritos?

Sí (  )                      NO (  )

**Nombre: CMDTE. PNP Cosme Minaya Flores**

**Cargo: Comisario Com. San Borja**

**Dimensión 0: Introducción**

- **¿Cuánto tiempo lleva laborando en esta comisaría?**  
Llevo trabajando 08 meses en la Comisaria de San Borja.

**Dimensión 1: Oportunidad**

- **¿Cómo describiría el patrullaje motorizado durante el periodo 2019-2021 en esta jurisdicción?**

Parque automotor Comisaria de San Borja:

- a. Vehículos Patrulleros: Doce (12)**

- Tres (03) de propiedad PNP operativos con sus respectivas tripulaciones.
- Nueve (09) Renting operativos con sus respectivas tripulaciones

**b. Motocicletas**

- Cuatro (04) operativas con sus respectivos conductores
- Cuatro (04) inoperativas recuperables.

Durante el periodo 2019 en esta jurisdicción policial se realizó el patrullaje motorizado con diversas dificultades, en razón que los vehículos policiales PNP al sufrir desperfectos mecánicos por el uso durante el patrullaje ingresan a los talleres PNP a fin de arreglarlos, esta reparación demora días hasta que logren conseguir los repuestos y accesorios necesarios para que el vehículo pueda quedar operativo nuevamente para el patrullaje.

Asimismo, desde el año 2019 hasta la fecha tenemos cuatro (04) motocicletas inoperativas RECUPERABLES, que no han sido reparadas y que merman la capacidad operativa de esta subunidad.

Durante el año 2020, por la pandemia del Covid-19 la capacidad operativa del patrullaje motorizado disminuyó notablemente al tener más de 40 efectivos contagiados, habiendo perdido la vida Uno (01) de ellos.

Durante el año 2021 y 2022, debido a los conflictos sociales y coyuntura política que atraviesa el país, en esta jurisdicción policial diariamente se producen marchas, movilizaciones por partes de los distintos gremios del Sector Educación y numerosos sindicatos mineros formales e informales que realizan plantones en el frontis del Ministerio de Educación y Ministerio de Energía y Minas respectivamente, esto trae como consecuencia que DOS (02) vehículos policiales permanezcan en dichas sedes ministeriales, dejando de patrullar en su sector de responsabilidad.

Se hace de su conocimiento que, en la jurisdicción policial de esta subunidad, desde el 29 de junio de 2021 hasta la fecha, se viene ejecutando en forma permanente. la O.O. Nro. 012-REGPOL-LIMA/DIVPOL-SUR1-CSB-OPER. "Domicilio del presidente del JNE 2021", para establecer servicio policial de vigilancia, seguridad, protección, control del orden público y regulación del tránsito vehicular, antes, durante y después de la proclamación del presidente de la República Pedro Castillo Terrones y garantías personales a favor del Dr. Jorge Luis SALAS ARENAS, presidente del Jurado Nacional de Elecciones (JNE), domiciliado en la Calle Pietro Mascagni Nro.204, Dpto. 201, distrito de San Borja. En el lugar existe un vehículo policial con Dos (02) Suboficiales PNP quienes brindan servicio de puesto fijo permanente durante las 24 horas del día. Reduciendo considerablemente la capacidad operativa de esta subunidad.

- **¿Conoce el nivel de cobertura del patrullaje motorizado en esta jurisdicción?**

Al respecto, la jurisdicción policial de la Comisaria de San Borja tiene 07 Sectores, 15 Subsectores y 30 Cuadrantes, se ha nombrado un JEFE DE SECTOR en cada uno de ellos, en los días pares e impares, quienes son responsables del patrullaje básico en el ámbito de su responsabilidad, para tal efecto dispone adecuadamente de los medios logísticos y personal asignado para esta misión.

El personal policial nombrado en los sectores deberá permanecer continuamente en sus sectores, subsectores o cuadrantes asignados con la finalidad que el vecino logre identificarlo plenamente, produzca una relación de confianza con la vecindad y se mantenga comunicado permanentemente.

Al tener 30 cuadrantes, lo ideal sería tener un vehículo policial (Patrullero – moto) en cada uno de ellos para poder patrullar con mayor frecuencia los espacios definidos de conformidad a la Guía metodológica de patrullaje por sectores y poder alcanzar los objetivos establecidos en el Plan Nacional de Seguridad Ciudadana.

- **Considerando el mencionado nivel de cobertura ¿Cómo describiría la respuesta del patrullaje motorizado frente a reportes de la comisión de un delito o falta en su jurisdicción?**

A la solicitud de apoyo de cualquier vecino, de inmediato se acude a su llamado, con los recursos necesarios, para solucionar su problema u orientarlo a realizar cualquier procedimiento policial que requiera realizar.

### **Dimensión 2: Accesibilidad**

- **¿Conoce si la comisaría cuenta con medios por donde la ciudadanía puede realizar sugerencias y reclamos sobre el patrullaje motorizado de su jurisdicción? ¿Podría describirlos?**

Los siete sectores de esta subunidad cuentan con sus Jefes de Sector, ellos durante sus reuniones con los vecinos, le entregan una tarjeta con su número de celular personal y los teléfonos de la comisaria, donde también están señalados los correos electrónicos.

<b>JEFE SECTOR 6 DIA PAR</b>	
SB PNP ALFARO QUISPE Abel	
CELULAR:	987598801
<b>JEFE SECTOR 6 DIA IMPAR PAR</b>	
CELULAR:	
<b>TELEFONO COMISARIA</b>	
CELULAR:	980122609
<b>FIJO: 2268332 – 2255184 – 2255188</b>	
<b>lacomisariasanborja@yahoo.es</b>	
<b>cia.sanborja@policia.gob.pe</b>	

Asimismo, durante la rendición de cuentas que realiza el Comisario, los vecinos emiten sus opiniones respecto a la cobertura del patrullaje policial.

- **Si es que la comisaria cuenta con los referidos medios para canalizar sugerencias y reclamos, ¿Considera que estos medios funcionan de manera eficiente? ¿Por qué?**

Las Redes sociales (WhatsApp) y los correos electrónicos, se han establecido como elementos de participación ciudadana constante, siendo una buena herramienta para compartir archivos en tiempo real y poder desarrollar trabajos en forma conjunta con los vecinos del distrito.

- **De contar con los medios para canalizar sugerencias y reclamos, ¿La comisaría ha procesado la información recibida? ¿De qué manera se han canalizado estas sugerencias o reclamos a los oficiales encargados del patrullaje motorizado?**

Recepcionada una denuncia o sugerencia y otros, mediante memorándum se hace de conocimiento del Jefe SECOSP y Jefe de Sector, con la finalidad de que inmediatamente se entrevisten personalmente con el vecino y se atienda su molestia u ocurrencia.

Los jefes de sector realizan entrevistas a los ciudadanos, propietarios y/o administradores de establecimientos comerciales de su jurisdicción, con quienes se busca establecer lazos de comunicación permanente (principalmente telefónica) y tendiendo una red de contactos ciudadanos a quienes se les brindará oportuna atención en las emergencias que reporten con el objeto de recuperar su confianza en la PNP. solicitándole sus datos personales y registrarlo en el cuaderno de contacto ciudadano, con la finalidad de mantener la comunicación con el vecino.

### **Dimensión 3: Precisión y continuidad en la entrega de los servicios**

- **¿Cómo describiría al personal policial que realiza patrullaje motorizado en su jurisdicción? ¿Considera que se encuentran capacitados para ello? ¿Por qué?**

El personal policial de esta subunidad tiene conocimiento respecto al Protocolo para la Aplicación de la Policía Comunitaria por Sectores (Vecindario Seguro), vienen fortaleciendo su labor

preventiva en el sector asignado, mediante el patrullaje sectorizado, acercamiento a la ciudadanía y el trabajo coordinado con las juntas vecinales ubicadas en su área de responsabilidad.

Se ha aperturado, en cada sector los cuadernos de contacto ciudadano, donde se consigna la información de los vecinos del lugar.

- **¿El personal que realiza el patrullaje motorizado cuenta con la logística necesaria para la realización óptima del servicio? De no contar con los recursos, ¿Cuáles serían los que más se necesitan?**

Actualmente los patrulleros tienen asignados CUATRO (04) galones de combustible para realizar patrullaje motorizado durante las 24 HORAS de servicio, lo cual es insuficiente, Para la realización OPTIMA del patrullaje motorizado como mínimo debería recibir una DOTACION de Seis (06) galones aprox.

Asimismo, los efectivos PNP, para el servicio policial usan sus Celulares e internet personales, asumiendo ellos mismos los costos que estos servicios acarrear. Ya que en esta Subunidad solo se cuenta con Tres (03) celulares de conformidad al siguiente detalle:

- Un (01) Asignado al Comisario
- Un (01) Asignado al Oficial de atención al público (Guardia de Prevención)
- Un (01) Asignado a Medidas de Protección.

Los Chalecos antibalas tienen una antigüedad de 25 años, ya que por los informes técnicos de personal especializado y las garantías de fábrica aseguran que los **chalecos antibalas** tienen una vida útil estimada en cinco a diez años.

- **¿Desea agregar algún comentario adicional?**

El personal policial que en cumplimiento de cualquiera de sus funciones advierta indicios razonables de actos de violencia contra las mujeres e integrantes del grupo familiar, independientemente de su especialidad Patrullaje motorizado, SEINCRI, OPC, personal administrativo, interviene de inmediato y retiene a las personas involucradas y las traslada a la Comisaria, donde se registra la denuncia. Además, informa a la víctima de los derechos que le asisten y el procedimiento a seguir.

En caso de flagrante delito, vinculado a actos de violencia contra las mujeres y los integrantes del grupo familiar, personal de patrullaje motorizado procede a la inmediata detención del agresor, incluso allanando su domicilio o el lugar donde estén ocurriendo los hechos.

**Gracias por su tiempo.**





## ENTREVISTA A PERSONAL POLICIAL

La presente herramienta cualitativa (entrevista) proporciona información primaria en el marco de la elaboración del proyecto de innovación de la maestría de Gobierno y Políticas Públicas de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), a cargo del Crnl. PNP Orlando Alejandro Sanchez Ramírez y el Crnl. PNP Ricardo Elías Guevara Bazán

Si usted colabora con participar en este estudio, se le pedirá responder la entrevista con una duración aproximada de 40 minutos. Su participación es completamente anónima y voluntaria por lo que puede suspenderla en el momento que desee. La información que proporcione se utilizará solamente para fines de este estudio.

¿Usted da su consentimiento para la realización de la entrevista teniendo en cuenta los parámetros descritos?

Sí (  )                      NO (  )

**Cargo: Operador de vehículo policial.**

### **Dimensión 0: Introducción**

- **¿Cuánto tiempo lleva laborando en esta comisaría?**

Dos años y cuatro meses.

### **Dimensión 1: Oportunidad**

- **¿Cómo describiría el patrullaje motorizado durante el periodo 2019-2021 en esta jurisdicción?**

El patrullaje es pésimo.

- **¿Qué incidencias ha experimentado durante el proceso de patrullaje?**

Durante el patrullaje se ha realizado varias intervenciones a personas por diferentes delitos asimismo se visualizó pandillaje, robo, arrebato y barras bravas.

- **¿Cómo describiría la respuesta del patrullaje motorizado frente a reportes de la comisión de un delito o falta en su jurisdicción?**

La respuesta es lenta porque muchas veces en los lugares que se producen hurtos y robos son lejanos a la zona de patrullaje.

## **Dimensión 2: Precisión y continuidad en la entrega de los servicios**

- **¿Considera que el patrullaje motorizado se realiza en óptimas condiciones? ¿Por qué?**

Que no porque los patrulleros no están en buenas condiciones de operatividad, asimismo los chalecos tácticos están en pésimas condiciones.

- **¿Ha recibido algún tipo de capacitación relacionada al patrullaje motorizado? ¿Podría describir el contenido de estas capacitaciones?**

No he recibido capacitación alguna.

- **¿Qué recursos considera que son necesarios para el desarrollo adecuado del patrullaje motorizado?, ¿Cuentan con esos recursos en la comisaría donde trabaja?**

Mayor número de patrulleros y personal policial para efectuar el patrullaje.

- **¿Desea agregar algún comentario adicional?**

Quiero agregar que muchas veces somos comisionados a otros distritos dejando nuestra zona de patrullaje vulnerable.

**Gracias por su tiempo.**

## ENTREVISTA A PERSONAL POLICIAL

La presente herramienta cualitativa (entrevista) proporciona información primaria en el marco de la elaboración del proyecto de innovación de la maestría de Gobierno y Políticas Públicas de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), a cargo del Crnl. PNP Orlando Alejandro Sánchez Ramírez y el Crnl. PNP Ricardo Elías Guevara Bazán

Si usted colabora con participar en este estudio, se le pedirá responder la entrevista con una duración aproximada de 40 minutos. Su participación es completamente anónima y voluntaria por lo que puede suspenderla en el momento que desee. La información que proporcione se utilizará solamente para fines de este estudio.

¿Usted da su consentimiento para la realización de la entrevista teniendo en cuenta los parámetros descritos?

Sí (  )                      NO (  )

**Nombre: Edwards bello López**

**Cargo: Operador de patrullero**

**Dimensión 0: Introducción**

- ¿Cuánto tiempo lleva laborando en esta comisaría  
12 años

**Dimensión 1: Oportunidad**

- ¿Cómo describiría el patrullaje motorizado durante el periodo 2019-2021 en esta jurisdicción?

No se realiza un patrullaje correcto por varios motivos tales como la carencia de personal, las comisiones que se desarrolla en el día y sobre todo no se le da el descanso correspondiente al personal por eso baja la capacidad de respuesta o reacción.

- **¿Qué incidencias ha experimentado durante el proceso de patrullaje?**

Capturas de DD.CC, accidentes de tránsito, violencia familiar, auxilio a personas vulnerables (personas de edad abandonados en las estaciones de los trenes).

- **¿Cómo describiría la respuesta del patrullaje motorizado frente a reportes de la comisión de un delito o falta en su jurisdicción?**

El personal da al máximo de su potencialidad a pesar de las carencias de logística

#### **Dimensión 2: Precisión y continuidad en la entrega de los servicios**

- **¿Considera que el patrullaje motorizado se realiza en óptimas condiciones? ¿Por qué?**

El personal puede realizar un buen patrullaje pero no podemos hacerlo por qué no se tiene un horario adecuado, el horario es corrido o continuo de 24 h., que significa estar atento y vigilante durante las 24 toda y eso prácticamente no se da o humanamente es imposible; a pesar que los superiores ordenen que este despierto las 24 h., pero en la práctica no se hace así ya que el servicio se parte en 2 turnos en horas de la noche (grupo A y grupo B); por ejemplo cuando estoy en grupo A y cuando me toca el turno de 07:00 a 23:00 continuas (con interrupciones excepto a pasar rancho-almuerzo y cena), a las 23:00 h. (11 de la noche), me voy a descansar hasta las 03:00 h. (para ello dejo el vehículo estacionado al frente de la Comisaria) y luego a las 03.00 h. salgo al servicio nuevamente hasta las 07:00 h. donde termino mi servicio y el otro grupo (B) se quedó de servicio de largo o ininterrumpidamente hasta las 03:00, al término del cual se va

descansar hasta las 07:00 donde termina el servicio de ambos grupos que vienen a ser el servicio de patrullaje motorizado.

- **¿Ha recibido algún tipo de capacitación relacionada al patrullaje motorizado?  
¿Podría describir el contenido de estas capacitaciones?**

Los últimos años nuestro comando si nos dan instrucciones no solo en técnicas de reducción y reacción sino nos ilustra con charlas de derecho humanos, Constitución Política del Estado, Código Procesal Penal y eso es muy bueno para no ser sorprendidos y desarrollarnos bien en el trabajo

- **¿Qué recursos considera que son necesarios para el desarrollo adecuado del patrullaje motorizado?,**

En primer orden la logística tiene q ser mejor, brindarnos chalecos antibalas, un adecuado patrullero que este operativo y no carros simples como el renting.

Más personal para poder hacer el servicio en turnos adecuado de 08.00 h. y no nos recargue con este tipo de servicio continuado de 24 h. que a las finales se cumple limitadamente y no se cobertura al 100 %.

- **¿Cuentan con esos recursos en la comisaría donde trabaja?**

No

- **¿Desea agregar algún comentario adicional?**

Se que la institución mejorará para el beneficio de la sociedad y que haya mejores condiciones de logística, personal y que en razón que hay poblaciones flotantes que vienen a las Universidades, Centros Comerciales o emporios debe haber una evaluación por parte del Comando PNP para atender en función a esas características sociales y económicas para poder enfrentar con más patrulleros y más personal.

Gracias por su tiempo.



## ENTREVISTA A JUNTA VECINAL

La presente herramienta cualitativa (entrevista) proporciona información primaria en el marco de la elaboración del proyecto de innovación de la maestría de Gobierno y Políticas Públicas de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), a cargo del Crnl. PNP Orlando Alejandro Sanchez Ramirez y el Crnl. PNP Ricardo Elías Guevara Bazán

Si usted colabora con participar en este estudio, se le pedirá responder la entrevista con una duración aproximada de 20 minutos. Su participación es completamente anónima y voluntaria por lo que puede suspenderla en el momento que desee. La información que proporcione se utilizará solamente para fines de este estudio.

¿Usted da su consentimiento para la realización de la entrevista teniendo en cuenta los parámetros descritos?

SÍ (  )                      NO (  )

**Cargo: JUNTA VECINAL ZONA “K” CIUDAD DE DIOS**

### **Dimensión 0: Introducción**

- **¿Qué cargo ocupa en la junta vecinal (mencionar nombre de la junta vecinal)?  
¿Cuáles son sus funciones?**

Secretaria de organización mi función es organizar a los vecinos para apoyar a la oficina de participación ciudadana de la comisaria de pamplona 1 en las caminatas vecinales que organizan.

### **Dimensión 1: Oportunidad**

- **¿Cómo describiría el patrullaje motorizado durante el periodo 2019-2021 en esta jurisdicción?**

El patrullaje motorizado no es eficiente porque en varias oportunidades solamente pasan una vez al día.

- **Desde su perspectiva, ¿el patrullaje motorizado de la PNP responde con rapidez frente a reportes de delitos o faltas en esta jurisdicción?**

Cuando lo llamamos demoran mucho para atender a la emergencia y cuando llegan los delincuentes ya se han ido.

- **¿Ha experimentado algún incidente relacionado con el patrullaje motorizado de la PNP? ¿Cómo sucedieron estos hechos?**

Solamente que demoran mucho cuando se les llaman.

#### **Dimensión 2: Accesibilidad**

- **¿Conoce si la comisaría cuenta con medios por donde la ciudadanía puede realizar sugerencias y reclamos sobre el patrullaje motorizado de su jurisdicción? ¿Podría describirlos?**

Si porque las juntas vecinales estamos conectados con el celular de la comisaria.

- **Si es que la comisaria cuenta con los referidos medios para canalizar sugerencias y reclamos, ¿Considera que estos medios funcionan de manera eficiente? ¿Por qué?**

Cuando llamamos a la comisaria si nos reciben las llamadas telefónicas, pero llegan tarde a las emergencias aduciendo que no hay patrulleros y personal policial.

#### **Dimensión 3: Percepción sobre el patrullaje**

- **Desde su opinión, ¿el patrullaje motorizado que realiza la PNP es de calidad? ¿Por qué?**



No es de calidad porque no concurren en forma inmediata cuando se les llama para atender un robo en la zona y además a veces pasan una sola vez al día y en otros días no.

- **¿Desea agregar algún comentario adicional?**

Que deben aumentar más patrulleros, asimismo incrementar el patrullaje motorizado en forma seguida por nuestros domicilios porque se ha incrementado los robos.

**Gracias por su tiempo.**



## ENTREVISTA A JUNTA VECINAL

La presente herramienta cualitativa (entrevista) proporciona información primaria en el marco de la elaboración del proyecto de innovación de la maestría de Gobierno y Políticas Públicas de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), a cargo del Crnl. PNP Orlando Alejandro Sanchez Ramirez y el Crnl. PNP Ricardo Elías Guevara Bazán

Si usted colabora con participar en este estudio, se le pedirá responder la entrevista con una duración aproximada de 20 minutos. Su participación es completamente anónima y voluntaria por lo que puede suspenderla en el momento que desee. La información que proporcione se utilizará solamente para fines de este estudio.

¿Usted da su consentimiento para la realización de la entrevista teniendo en cuenta los parámetros descritos?

Sí (  )                      NO (  )

**Nombre:** Claudia Juana Romero Carranza

**Cargo:** Coordinadora del Sector 2 San Borja

### **Dimensión 0: Introducción**

- **¿Qué cargo ocupa en la junta vecinal (mencionar nombre de la junta vecinal)?**

Coordinadora de la Junta Policial del Sector 2. San Borja.

- **¿Cuáles son sus funciones?**

Ser el nexo entre la policía con los vecinos    y trabajar activamente por la seguridad.

### **Dimensión 1: Oportunidad**

- **¿Cómo describiría el patrullaje motorizado durante el periodo 2019-2021 en esta jurisdicción?**

Muy activo el patrullaje, durante los meses de confinamiento nos sentimos acompañados y protegidos por nuestra policía y así se ha seguido en los siguientes meses, más aún con las rondas mixtas, pero entiendo que tienen muchas dificultades logísticas y de personal para hacerlo con más cobertura.

- **Desde su perspectiva, ¿el patrullaje motorizado de la PNP responde con rapidez frente a reportes de delitos o faltas en esta jurisdicción?**

Nunca he tenido la urgencia de solicitar un motorizado, sin embargo, sí sé de algunos vecinos que han solicitado y han sido atendidos en un tiempo adecuado y de otros vecinos cuando han solicitado nunca aparecieron o lo hicieron tardíamente.

- **¿Ha experimentado algún incidente relacionado con el patrullaje motorizado de la PNP? ¿Cómo sucedieron estos hechos?**

No.

## **Dimensión 2: Accesibilidad**

- **¿Conoce si la comisaría cuenta con medios por donde la ciudadanía puede realizar sugerencias y reclamos sobre el patrullaje motorizado de su jurisdicción? ¿Podría describirlos?**

Si, en las rondas mixtas y en las reuniones con la Oficina de Participación Ciudadana (OPC) de las Comisaria y en las reuniones de rendición de cuentas, los vecinos pueden dar a conocer sus inquietudes y sugerencias.

- **Si es que la comisaria cuenta con los referidos medios para canalizar sugerencias y reclamos, ¿Considera que estos medios funcionan de manera eficiente? ¿Por qué?**

Me parece que sí, porque hay mucho apoyo de parte de parte de la comisaria hacia los vecinos.

### **Dimensión 3: Percepción sobre el patrullaje**

- **Desde su opinión, ¿el patrullaje motorizado que realiza la PNP es de calidad? ¿Por qué?**

Considero que no es de buena calidad a pesar que se siente la presencia del patrullaje como elemento persuasivo a la delincuencia, pero este fenómeno sigue subiendo.

- **¿Desea agregar algún comentario adicional?**

Que haya más patrullaje y agradecer la preocupación de la policía encabezada por el comisario y todo el personal.

**Gracias por su tiempo.**

## ENTREVISTA A JUNTA VECINAL

La presente herramienta cualitativa (entrevista) proporciona información primaria en el marco de la elaboración del proyecto de innovación de la maestría de Gobierno y Políticas Públicas de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), a cargo del Crnl. PNP Orlando Alejandro Sanchez Ramirez y el Crnl. PNP Ricardo Elías Guevara Bazán

Si usted colabora con participar en este estudio, se le pedirá responder la entrevista con una duración aproximada de 20 minutos. Su participación es completamente anónima y voluntaria por lo que puede suspenderla en el momento que desee. La información que proporcione se utilizará solamente para fines de este estudio.

¿Usted da su consentimiento para la realización de la entrevista teniendo en cuenta los parámetros descritos?

Sí (  )                      NO (  )

**Nombre:** Sara Virginia Roca Velazco

**Cargo:** Coordinador Zonal Sector 7

**Dimensión 0: Introducción**

- **¿Qué cargo ocupa en la junta vecinal (mencionar nombre de la junta vecinal)?**

Coordinador Zonal Sector 7.

- **¿Cuáles son sus funciones?**

Velar por la seguridad de los vecinos.

Fomentar al vecino a estar alerta, ante cualquier incidencia.

Apoyar a los niños y ancianos.

### **Dimensión 1: Oportunidad**

- **¿Cómo describiría el patrullaje motorizado durante el periodo 2019-2021 en esta jurisdicción?**

Deficientes, poca presencia de motorizados.

- **Desde su perspectiva, ¿el patrullaje motorizado de la PNP responde con rapidez frente a reportes de delitos o faltas en esta jurisdicción?**

Actualmente sí.

- **¿Ha experimentado algún incidente relacionado con el patrullaje motorizado de la PNP? ¿Cómo sucedieron estos hechos?**

No.

### **Dimensión 2: Accesibilidad**

- **¿Conoce si la comisaría cuenta con medios por donde la ciudadanía puede realizar sugerencias y reclamos sobre el patrullaje motorizado de su jurisdicción? ¿Podría describirlos?**

Actualmente si, porque los vecinos se acercan a hablar con el comisario, ya sea por teléfono o principalmente a hacer su sugerencias o reclamos.

- **Si es que la comisaria cuenta con los referidos medios para canalizar sugerencias y reclamos, ¿Considera que estos medios funcionan de manera eficiente? ¿Por qué?**

Sí, porque se hace rondas mixtas semanales en diferentes sectores con presencia del comandante Cosme Minaya Flores, el cual escucha al vecino y propone el plan que se efectuará en la zona.

### **Dimensión 3: Percepción sobre el patrullaje**

- **Desde su opinión, ¿el patrullaje motorizado que realiza la PNP es de calidad? ¿Por qué?**

Si, pero seria más óptimo si hubiera más personal policial y motos para un patrullaje más efectivo.

- **¿Desea agregar algún comentario adicional?**

Espero que mejoren la partida del presupuesto anual mediante el ministerio del interior o a quién corresponda, porque en las reuniones que se hizo nos mencionaron los gastos y es evidente la falta de recursos.

**Gracias por su tiempo.**



**Anexo 4: Matriz de consistencia del diseño de investigación sobre las causas del problema público**

<b>Pregunta causal</b>	<b>Hipótesis</b>	<b>Fuentes de dato</b>	<b>Herramientas</b>	<b>Método de análisis</b>
¿Qué genera la baja calidad del patrullaje motorizado policial por sector en Lima Metropolitana, 2019-2021?	Las causas de la baja calidad del patrullaje motorizado policial por sector en Lima Metropolitana, 2019-2021 son: el deficiente desempeño de los recursos humanos policiales, el deficiente desarrollo de procesos logísticos y la deficiente programación y seguimiento del patrullaje motorizado por sector.	Autoridades policiales del Perú	Entrevista	Rastreo de proceso (Process Tracing)
		Juntas vecinales	Entrevista	
		Policías que realizan patrullaje motorizado	Focus Group	
		Papers académicos y estudios previos.	Revisión de literatura	



## **Anexo 5: Herramientas de recojo de información para las causas del problema público**

### **ENTREVISTA AL COORDINADOR PNP DEL PROGRAMA PRESUPUESTAL 0030**

La presente herramienta cualitativa (entrevista) proporciona información primaria en el marco de la elaboración del proyecto de innovación de la maestría de Gobierno y Políticas Públicas de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), a cargo del Cnel. PNP Orlando Alejandro Sánchez Ramírez y el Cnel. PNP Ricardo Elías Guevara Bazán

Si usted colabora con participar en este estudio, se le pedirá responder la entrevista con una duración aproximada de 40 minutos. Su participación es completamente anónima y voluntaria por lo que puede suspenderla en el momento que desee. La información que proporcione se utilizará solamente para fines de este estudio.

¿Usted da su consentimiento para la realización de la entrevista teniendo en cuenta los parámetros descritos?

**SÍ ( X )**                      **NO ( )**

Señores maestrías Orlando Sánchez y Ricardo Elías, de la maestría de Gobierno y Políticas Públicas de la Pontificia Universidad Católica de Perú, mediante la presente manifiesto mi predisposición a atender la entrevista por espacio de 40 minutos aproximadamente, que tengo a la vista. Lo hago en forma anónima y voluntaria conforme a lo indicado y esta servirá solo para fines de estudio; por lo tanto, expreso mi consentimiento al respecto.

**Nombre:** Víctor Sánchez Mendoza

**Cargo:** Coordinador PNP del Programa Presupuestal 0030

**Dimensión 0: Introducción**

- **¿Cuánto tiempo lleva ocupando el cargo de Coordinador PNP del Programa Presupuestal 0030?**

Me desempeño actualmente como asesor especialista en el equipo especial de gestión del programa presupuestal 0030, en la Comandancia General de la Policía Nacional. Cabe precisar que este equipo especial fue creado inicialmente en el año 2015, en la segunda mitad del año 2015, como una forma de complementar la labor del comando de la DIRNOS en la implementación del programa presupuestal para efectos netamente técnico metodológicos que pueda servir de soporte a la parte operativa con relación al programa.

#### **Dimensión 1: Problema público**

- **¿Considera que el desarrollo del patrullaje por sector en Lima Metropolitana es importante para lograr los objetivos de políticas públicas en seguridad ciudadana?**

**¿Por qué?**

Particularmente considero que sí es sumamente importante el patrullaje por cuanto es la acción policial que mayor expectativa genera en la población, en los ciudadanos, por la cual también se espera los mejores resultados. Asimismo, en materia presupuestal es el producto del programa presupuestal que tiene mayor incidencia financiera en el presupuesto de la Policía Nacional, donde, por ejemplo, tiene una proporción de 5 a 1 con relación al programa 086 de investigación criminal, que es el que le sigue en volumen de recursos financieros anualmente. A su vez, el patrullaje por sector es el que se desarrolla de manera articulada con los gobiernos locales, en la medida que permite plasmar las nuevas corrientes de la gestión pública con una gestión transversal articulada coordinada entre los diferentes actores que brindan servicios a los ciudadanos. Asimismo, preciso que la importancia del patrullaje por sector como producto del programa, recibe el acompañamiento de los otros dos productos el cual es uno de ellos el de comunidad organizada, o sea el desarrollo de los programas preventivos de la Policía Nacional que son seis y a través de los cuales se concreta el acercamiento al ciudadano o la práctica de

policía comunitaria, que también son importantes, pero tienen ese carácter complementario en vista de que es el patrullaje el que busca que atender la demanda de seguridad de los ciudadanos por parte del órgano o los órganos o entes competentes del Estado principalmente la Policía Nacional por precepto constitucional y actualmente, con la nueva normativa ya formalizada en cuanto a su existencia, el serenazgo municipal.

- **¿Cree usted que el patrullaje por sector en Lima Metropolitana se entrega con baja calidad a la ciudadanía? ¿Cómo describiría dicha calidad?**

No considero que la calidad sea baja o no podría calificar como de baja calidad el patrullaje, por cuanto ocurre de que los señores comisarios brindan, programan y ejecutan el patrullaje con la disponibilidad de recursos con que cuentan. En ese sentido, particularmente consideraría baja calidad o mala calidad del servicio de patrullaje si es que los comisarios tuvieran todas las herramientas e insumos necesarios para brindar un buen servicio y que fuera su ineficiencia como líderes o como organizadores del patrullaje el que diera lugar a un mal servicio, pero, en ese sentido, no podría decirse que es culpa de los comisarios, no es su ineficiencia, sino es el gran problema de la escasez o la insuficiencia de los recursos, por ello yo me inclino a señalar que el patrullaje puede ser insuficiente, mas no decir que es de mala calidad. Hay excelentes comisarios y excelentes policías que desarrollan patrullaje, en su mayoría, limitados por la escasez de recursos, insumos, así como también de las herramientas tecnológicas que les permitan brindar un mejor servicio. Sin embargo, este concepto cuando se ve desde la perspectiva del ciudadano del día a día, que es el que sufre o es víctima de delito o teme ser víctima del mismo, y entonces el ciudadano levanta la mirada y espera de que su policía protectora esté cerca y lo pueda auxiliar o pueda evitar ese ilícito en su contra, lo cual no recibe y por ello indicaría cualquier ciudadano que se le pregunte, pues, pondría en duda la calidad del patrullaje, pero salvo casos excepcionales, aislados, de quizás algunos elementos no tan recomendables en la policía, que descuidaran un poco su servicio, su labor, la gran mayoría hace el gran esfuerzo con los recursos escasos con que cuenta y esto es algo que particularmente

personalmente he podido constatar a nivel nacional durante las actividades de monitoreo que me ha correspondido participar con el personal policial en materia de implementación del programa en diferentes regiones del país.

## **Dimensión 2: Causa seleccionada**

- **¿Considera que la programación del patrullaje por sector es deficiente? ¿Estima que esta deficiente programación sería una de las causas o la causa más importante de la baja calidad del patrullaje por sector? ¿Por qué?**

En línea con la respuesta anterior, consideraría que más que ineficiente es insuficiente, por cuanto se adopta el esfuerzo y se intenta hacer, pero por más empeño, voluntad y capacidad operativa y técnico operativa, del comisario y de su personal, la limitante de recursos y herramientas tecnológicas es bastante compleja. En ese sentido, consideraría que es insuficiente porque actualmente se sigue dando en base a las hojas de ruta plasmadas en un papel, que señala de manera estática diversos puntos que son identificados en un mapa y que muchas veces no son revisados de manera oportuna para que puedan generar casualmente esa capacidad de respuesta o ese estar en el lugar donde probablemente ocurra el delito. En ese sentido, pues, ¿por qué es insuficiente y no deficiente? porque no se le ha dotado al comisario de una herramienta tecnológica informatizada que le permita obtener los datos del mapa del delito de manera mucho más dinámica que la que tiene actualmente en el SIPCOP, y que esos datos los pueda vincular a una plataforma en línea que le permita después medir si hubo o no hubo incidencia o si logró algún tipo de resultado en ese lugar para que eso pueda generar una retroalimentación y, de esa manera, poder acumular data que, a la larga, y tal como estaba previsto en las proyecciones de implementación del programa 030, pueda tender a un mediano plazo a un patrullaje de tipo predictivo. En ese sentido, las hojas de ruta actuales, como recorrido o como ejes o puntos de recorrido, que usa el comisario no generan ningún tipo de información más allá del registro del recorrido que hace el SIPCOP, pero a su vez este no da lugar a ninguna

otra herramienta de análisis, entonces, en ese sentido, la insuficiencia del recurso de la herramienta genera el escaso resultado.

Con relación a la segunda parte de la pregunta, si se estima que la deficiente programación sería una de las causas o la causa más importante de la baja calidad de patrullaje, yo diría que es la carencia o insuficiencia de los recursos una de las causas más importantes, la otra es la carencia de las herramientas tecnológicas para programar y para retroalimentar la programación del patrullaje, para generar data importante, evaluable y que permita tomar decisiones en el futuro. A eso se suma el aspecto metodológico, o sea, si se tuviera los insumos y las herramientas tecnológicas casi fluirían de manera automática los nuevos métodos, los nuevos procedimientos y la búsqueda de procedimientos más eficientes por los mismos policías ya con ese soporte, pero en tanto ello no ocurra se va a mantener la hoja de papel, el recorrido rutinario y los resultados que ya se conocen.

- **¿Podría considerar entre las principales características de la deficiente programación del patrullaje por sector la falta de soporte en la investigación y en herramientas metodológicas? ¿De qué manera? ¿Qué otras características agregarían?**

Efectivamente, no hay data. El patrullaje se distribuye en base al buen criterio del comisario, a la experiencia del comisario o del personal que lo apoya, de los que conocen la jurisdicción, los puntos calientes, los lugares más álgidos, los días, las horas, en que puede ocurrir el delito, qué tipo de delitos se dan en la jurisdicción, y demás. Entonces, si no hay el flujo de datos debidamente validados y estandarizados a través de determinados aplicativos, y que vayan bosquejando formas de programar el patrullaje y luego volver a medir, y volver a afinar, para que vayan ya consolidando una data. No hay esta información y mucho menos hay investigación, entonces, en ese sentido, sí se constituye, pues, esa falta de soporte como una de las principales causas, y que debería ser abordada de la manera más dinámica y pronta, pero tampoco es la única causa. Y en cuanto a las herramientas metodológicas, igualmente, pero diría que no actúan

por sí solas; o sea, no hay una solución, sino que son tres soluciones en realidad: los insumos insuficientes, es decir, la investigación o la generación de data proyectable, las herramientas tecnológicas y con ello la metodológica, los procedimientos de cómo hacer cuando ya tienes las herramientas y los insumos.

### **Dimensión 3: Desafío de innovación**

- **¿Cómo considera que se puede mejorar el soporte de la programación en la investigación? ¿Qué aspectos hay que tomar en cuenta?**

Considero que se debería seguir ampliando las funcionalidades del SIPCOP, al dotarlo de mayores funcionalidades para que deje solamente de medir el kilometraje, sino que permita elaborar reportes con mayor dinamismo y mayor fluidez, que permita mostrar tableros de control a los niveles de comando, de tal manera que puedan supervisar y monitorear la labor y la ubicación de los patrulleros, no necesariamente solo cuando salen en determinado sector como se hace actualmente. También pasa por la internalización del uso del SIPCOP, el cual está disponible para todos aquellos comisarios cuyos vehículos tienen GPS, por lo tanto, están georreferenciados; sin embargo, son muy pocos los que ingresan al SIPCOP y lo toman como un elemento de apoyo visual para poder prever la ubicación o el transcurrir del recorrido de los patrulleros. El SIPCOP inicialmente se creó como un medio de control del consumo de combustible, pero luego de integrarse con la sectorización que se desarrolló en la Comandancia General a nivel nacional, se les dio las funcionalidades potenciales a futuro, pero no se está ampliando mucho, es muy lento su desarrollo y su crecimiento como sistema, y esto es por una suerte de divorcio del paradigma, de que si es MININTER no es de la PNP, porque está en la oficina de tecnología del MININTER y no está en el de la policía, y cosas así que generan ese aislamiento, se ve como algo externo ya sea por parte de una u otra institución. Aquí cabe precisar que, por ejemplo, había ya una ruta dentro de la intervención del programa 030 que empezaba con la sectorización, la cual ya se tiene, como se dijo, a nivel nacional, luego vendría

la determinación de la tipología de los sectores a nivel nacional estandarizados y medibles, o sea, categorizados de tal manera de que se pudiera conocer y asignar los recursos óptimos para cada tipo de sector y con ello determinar la brecha de insumos, y también, ya con estos elementos previos, sectorización y tipología, desarrollar lo que vendría a ser un algoritmo de medición de patrullaje, en el que no solo se mida el kilometraje, como lo hace actualmente el SIPCOP, sino que mida el cumplimiento o logro de algunos hitos al servicio del día, que muestren de manera objetiva que se ha concretado alguna de las acciones que prevé como, por ejemplo, la estrategia vecindario seguro: puntos de acercamiento ciudadano, punto de contacto ciudadano y el recorrido por los puntos priorizados, lo cual no se hace actualmente. Como se dijo, se sigue haciendo en papel, pero teniendo ya el algoritmo, se puede empezar a bosquejar las soluciones tecnológicas. Como todo sistema informático, se inicia con una versión y luego se sigue mejorando y puliendo en base al uso práctico, tendiente a mediano plazo a realizar o tener un aplicativo que genere o que dé lugar al patrullaje predictivo. En ese sentido, en cuanto a patrullaje predictivo, si bien es cierto no es una varita mágica, una bola mágica o una herramienta de adivinación para saber dónde va a ocurrir exactamente el delito, es una aproximación muy buena al conocimiento de los delitos. Cabe ahí la premisa de la técnica geomática de georreferenciación, que es usual en los medios a nivel internacional, donde dicen que en el sentido de apoyo a la lucha contra la criminalidad la georreferenciación no puede decir cuándo va a llover, metafóricamente hablando, pero sí puede decir en donde es posible que llueva. En sentido del delito, quiere decir que no va a decir cuándo va a robar, pero sí en qué lugares hay mayores posibilidades de que ocurra y allí es donde se dirigen las fuerzas del orden para poder evitar que ocurran tales hechos, eso no es aislado, pero es un ejemplo. También, en el sentido de internalizar por parte del personal policial de comisarías, se tiene que tomar conocimiento de que ya se está haciendo pruebas como por ejemplo la programación del patrullaje en base a puntos predeterminados, lo cual se está haciendo con los gobiernos locales. Los gobiernos locales, a través del programa de incentivos que aplica el ministerio de economía, que es un

mecanismo de premio a los gobiernos locales que cumplen con ciertas metas, trabajan a partir del año 2019 con la estructuración de una meta en materia de seguridad ciudadana, en la que tenían que georreferenciar o sea instalar GPS a las unidades móviles del serenazgo en porcentajes, no todos, evidentemente, de acuerdo a sus recursos municipales, y luego vincularlas al SIPCOP, una variante, el SIPCOP-M, o sea, municipal. Luego, lo importante que puede responder la presente pregunta es que mensualmente se reúne el alcalde, o mejor dicho el gerente de seguridad ciudadana, y el comisario. La autoridad técnica la tiene el comisario y, sobre la base del SIPCOP y el mapa de calor en el SIPCOP, consensuan en qué puntos, los más calientes, va a patrullar el personal policial, el patrullero de la policía, y en qué puntos de mediana intensidad o donde tiene que haber solo una acción preventiva disuasiva van a permanecer o circular las unidades móviles del serenazgo, esto ya se está dando, es un avance, pero se da solo en materia de incentivos, o sea, por la necesidad que tienen esos gobiernos locales. No son todos, de acuerdo al avance también de metas del MEF de participar y de lograr el premio, entonces eso no tiene un correlato en la parte netamente policial, o sea, en aquellos lugares donde no se da el programa de incentivos, las unidades móviles de la policía, los patrulleros que tienen GPS, que están georreferenciados y que se ven en el SIPCOP, no aprovechan la funcionalidad, siguen programándose los puntos de manera intuitiva en base a la buena experiencia del comisario. Entonces, ahí hay un tema que también sería bueno considerar, que es mejorable, en ese sentido, cambiar el paradigma de que el abordaje del fenómeno de la inseguridad ya no tiene un solo actor o un solo responsable, que es la Policía Nacional, ahora por ley del Congreso ya se ha formalizado el serenazgo. Por suerte, gracias al esfuerzo de comandancia, estado mayor y otros estamentos se ha logrado afinar la normativa para que no sea muy permisiva con el servicio de serenazgo, pero conlleva a que ya teniendo norma de creación como servicio entonces el nuevo paradigma tiene que ser de coordinar, articular y compartir las competencias propias de cada quien, sus atribuciones, pero para lograr buenos resultados, gracias al esfuerzo conjunto a favor del ciudadano.



- **¿Cómo considera que se puede mejorar el soporte de la programación en herramientas metodológicas? ¿Qué aspectos hay que tomar en cuenta?**

Opinaría que, adicionalmente al paradigma de saber que el abordaje del fenómeno ya no tiene un solo actor, sino dos, cada uno dentro de sus atribuciones, también hay que atender o ver el paradigma y expectativas de la población de pensar en solo el patrullaje presencial, donde el ciudadano espera que siempre el patrullero pase por su cuadra o que el policía esté en la esquina y él no toma ninguna medida de precaución. Entonces, el cambio de paradigma implicaría incentivar al ciudadano a tomar sus providencias, protegerse, no volverse vulnerable al delito y no esperar que el patrullero pase permanentemente por su cuadra, sino que en lugar del patrullero lo que puede estar circulando es un dron o una cámara que visualice a larga distancia lo que está ocurriendo en determinado espacio, ya estaríamos hablando de la videovigilancia como alternativa o complemento al patrullaje presencial o patrullaje tradicional. Las medidas anteriores ya tienen un punto de inicio que ha sido orientado incluso a través de una auditoría que hizo la Contraloría General de la República para el período 2019-2021, en el que ha planteado algunos de los detalles que acabo de mostrar y lo ha advertido en recomendaciones que ya se están llevando a comisiones para su implementación por el alto mando.

- **¿Conoce alguna experiencia en la que se mejoró la programación del patrullaje o de algún otro servicio similar? ¿Podría describir cada caso?**

Efectivamente, una que se me viene a la mente es un caso, por ejemplo, en Tumbes. Durante el monitoreo, ubicamos una comisaría, creo que la principal del Cercado de Tumbes. En entrevistas, se notaba que había una alta incidencia, la cual rebasaba la capacidad de respuesta. Era evidente que había un déficit de seguridad y luego, siguiendo el monitoreo, se llegó a un distrito aledaño al cercado y a la comisaría evaluada previamente, donde en la comisaría el capitán comisario lo manifestó y mostró una estrategia un tanto diferente, no solo la de patrullar, circular, hacer los saltos tácticos y estar en un lugar y luego en otro, de manera, podríamos decir,

estática, sino que lo que hacía era fomentar las acciones de inteligencia propias de su comisaría, con su personal de investigación, probablemente para determinar los puntos y luego impulsar los operativos de comisaría, operativos rápidos y dinámicos, y no solo en un lugar y quedarse ahí durante dos horas, porque evidentemente esas dos horas con los mismos móviles que son de patrullaje y con las mismas personas que son de patrullaje significan que hay otro sector que queda desprotegido, que es lo común que se realiza actualmente. O sea, como no hay recursos y tengo que hacer mi operativo del día, dejo de hacer patrullaje en uno o dos sectores y con ello hago mi operativo en un punto determinado. Entonces, ¿qué hace el delincuente? el delincuente roba en el otro extremo donde ya sabe que no va a llegar el patrullero porque está haciendo el operativo en un cruce o un lugar alejado. Por lo tanto, este comisario, después de conocer los puntos de la manera más rápida, había impulsado los operativos relámpago a cualquier hora y en diferentes lugares y de la manera más dinámica con las escasas tres unidades móviles que tenía y dos motos, si mal no recuerdo, y le está dando buenos resultados, veíamos que sí, efectivamente, tenía buenos resultados porque había recibido el respaldo de la población en la última audiencia y había una buena relación con la parte municipal, entre otras cosas. Se veía que había un buen ambiente, pero lo que él mismo confesó es que los buenos resultados que tenía habían generado que el accionar delictivo migre hacia la parte de la central, hacia la otra comisaría que mantenía solamente el patrullaje estándar. Entonces, esto nos da una idea de que en tanto no se desarrollen herramientas que sean aplicadas por todos los comisarios, lógicamente que siempre tiene que haber un margen para el buen criterio la estrategia la experiencia, por las cuales se tiene que señalar parámetros, reglas estándar y mediciones estándar para que el esfuerzo de un comisario, la mejora de una jurisdicción, no genere que se eleven los índices de delitos en otras. Entonces, a partir de esa experiencia se evidenció la necesidad de contar con herramientas como las mencionadas en las preguntas anteriores. Reitero también como experiencia de mejora en la programación del patrullaje a la que se viene dando en materia del programa de incentivos, por cuanto ya no deja la programación al libre

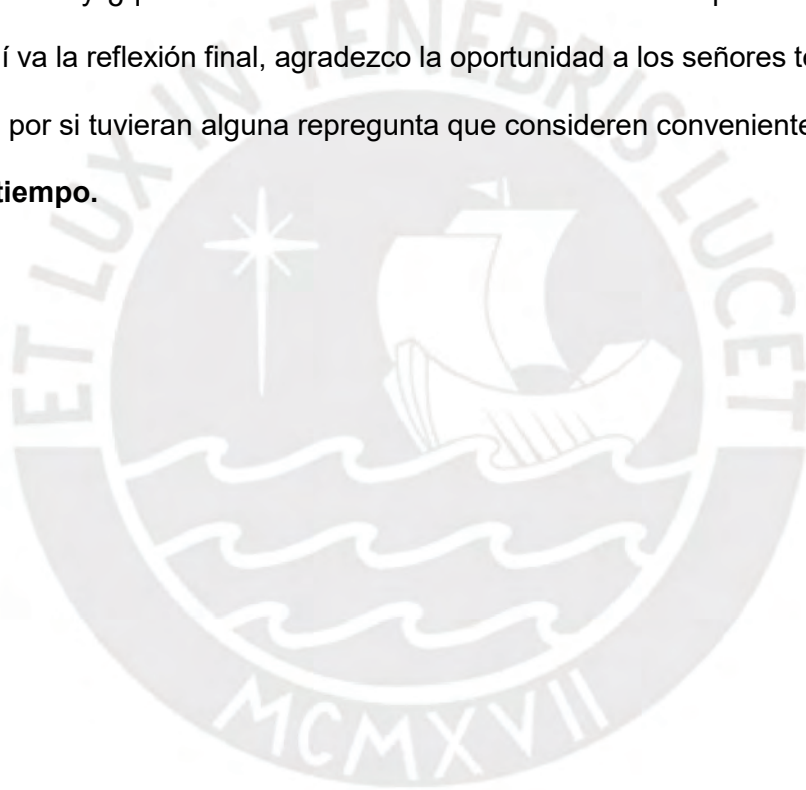
criterio y a la buena relación que puede haber entre el alcalde y el comisario o entre comisario y el gerente de seguridad ciudadana, sino que en materia de la metas, los ha obligado a mantener un buen vínculo de coordinación, a sentarse a la mesa mensualmente y establecer, o sea, distribuir las fuerzas conjuntas, cada una dentro de sus atribuciones, en el espacio del distrito. Esto también es una buena práctica que avanza lentamente por las limitaciones que tienes ese programa, el programa de incentivos, pero que no solo debería quedar allí, sino que aún en los lugares donde no hay programas de incentivos debería ser aplicada por los comisarios, trabajando de manera conjunta con los gerentes de seguridad ciudadana, con las fuerzas de serenazgo, y viceversa, no es que uno sea primero que el otro. Ahora las normas están dadas, la nueva ley del serenazgo en el reglamento reitera, recalca y enfatiza el liderazgo operativo del comisario, la necesidad de la coordinación del patrullaje integrado cuando este se concreta, entre otras cosas; entonces, la herramienta normativa está, lo que falta es cambiar a un enfoque de trabajo integrado colaborativo.

- **¿Desea agregar algún comentario adicional?**

El comentario adicional que podría hacer va en el sentido de que así como no hay data que retroalimente las acciones de manera estandarizada por parte de los comisarios, que tome en cuenta todas las variables que se dan en los diferentes tipos de comisaría y cada uno con estos sus diferentes tipos de sectores, también considero necesario fomentar la investigación científica y el análisis, por parte de los círculos académicos, de todos estos aspectos que de manera bastante eficiente se abordan en el cuestionario y en la tesis que tengo en comentario, pero de manera un poco más dirigida, no a cumplir con la parte metodológica del clásico determinar la relación de A con B, sino a ir al origen de los problemas, desarrollar las investigaciones y sobre todo publicarlas en revistas indexadas, de tal manera que cuando a nivel técnico nos sentemos a ver con el MEF, o a nivel administrativo cuando le corresponda a la dirección de administración, a la SECEJE, sustentar el presupuesto o sustentar modificaciones ante el MEF, se tenga elementos que ellos consideran válidos, en el sentido en que son herramientas que obedecen a

investigación, porque todo aquello que no es investigación lo consideran datos internos y el dato interno evidentemente que tiene un sesgo y no le dan valor. Entonces, hay mucho por investigar; por ejemplo, sin necesidad de ser tesis, de repente un análisis sobre la flota vehicular sobre el por qué ocho galones de gasolina en lugar de diez o doce, o un acercamiento a la tipología de los sectores, tantos aspectos que hay evaluables, pero cuando se analizan las investigaciones, y he revisado una buena cantidad de tesis, cumplen con lo metodológico, si es cuantitativa determina la relación de A con B y sí encuentra relación, lo cual está muy bien, pero ¿qué queda? ¿qué se recomienda? y ¿qué le sirve a la institución o a la sociedad peruana? es muy poco. Entonces, por ahí va la reflexión final, agradezco la oportunidad a los señores tesisistas y quedo a su consideración por si tuvieran alguna repregunta que consideren conveniente.

**Gracias por su tiempo.**



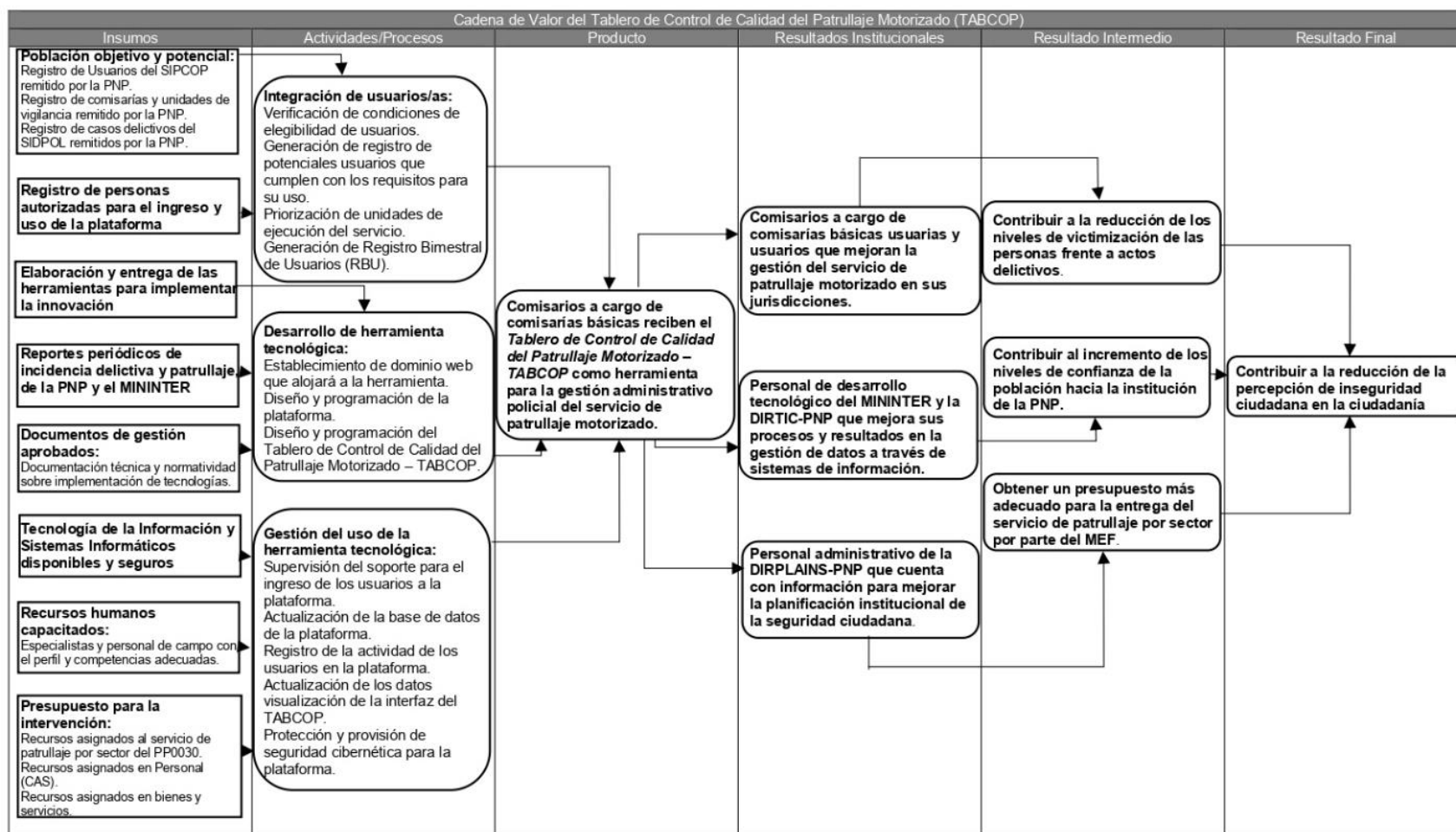
## Anexo 6: Índice de jerarquización de causas

<b>Dimensiones</b>	<b>Valores</b>
<b>Nivel de impacto en el problema</b>	Alto impacto = 3 Regular impacto= 2 Bajo impacto= 1
<b>Posibilidades de modificación por parte de la organización</b>	Alta posibilidad de modificación= 3 Regular posibilidad de modificación=2 Baja posibilidad de modificación= 1
<b>Se encuentra en el ámbito normativo de la organización desde el cual pretendo generar la intervención</b>	Totalmente = 2 Es compartida= 1 No está en el ámbito = 0



## Anexo 7: Elementos adicionales dispuestos

### Cadena de valor de la implementación del *TABCOP*



## Tablero de Control de la implementación del TABCOP

